

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
ABDELILAH EZZEJJARI

LES PME MANUFACTURIÈRES À FORTE CROISSANCE :
PROFILS ENVIRONNEMENTAL, ORGANISATIONNEL
ET ENTREPRENEURIAL

FÉVRIER 2011

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Les recherches récentes sur les PME montrent que cette catégorie d'entreprises reste la première créatrice d'emplois, particulièrement les PME à forte croissance. Or, David Birch (1987) avait été l'un des pionniers à étudier les PME à forte croissance, leur donnant le surnom de « gazelles ».

Il y a un intérêt prononcé pour les PME à forte croissance de la part de plusieurs acteurs économiques (gouvernement, chercheurs, centres de recherche, entrepreneurs). Les décideurs politiques cherchent principalement à les distinguer des autres entreprises pour mieux cibler leurs politiques d'aide et mieux les accompagner. L'intérêt porté à ce type d'entreprise a émergé après que plusieurs chercheurs ont démontré que les PME à forte croissance ont un fort potentiel de création de l'emploi.

De surcroît, on sait bien que les PME, en comparaison avec la grande entreprise, participent plus dans le développement régional et la création de la richesse puisqu'elles manifestent certaines caractéristiques intrinsèques qui favorisent ce dynamisme, telles que la flexibilité, une hiérarchie simple qui facilite la circulation de l'information et une forte capacité d'innovation, ces caractéristiques jouant particulièrement en faveur de la PME à forte croissance.

Cette recherche se distingue dans la mesure où elle s'intéresse à l'étude de la croissance d'une manière systémique ou holistique. Alors que plusieurs chercheurs ont eu tendance à étudier la croissance soit comme variable dépendante ou comme une variable indépendante, nous nous concentrerons plutôt sur les configurations constituées dans ces PME, et que nous tenterons d'associer au phénomène de la forte croissance.

Il s'agit donc d'une étude descriptive, avec une stratégie quantitative basée sur des données secondaires de la base de données du Laboratoire de recherche sur la

performance des entreprises (LaRePE) et notre échantillon contient 43 entreprises québécoises ayant vécu une période de forte croissance.

Une analyse taxonomique effectuée à partir des profils environnemental, organisationnel, technologique et entrepreneurial a permis d'identifier trois configurations au sein des entreprises échantillonnées, comportant respectivement 17 (groupe I), 11 (groupe II) et 15 entreprises à forte croissance (groupe III). Les résultats de cette recherche montrent que les trois configurations d'entreprises réussissent à avoir une forte croissance et une meilleure productivité, tout en adoptant des profils spécifiques de capacités. Les trois regroupements d'entreprises présentent relativement les mêmes caractéristiques en termes d'âge, de secteur d'activité et de taille d'entreprise. Une distinction existe seulement dans quatre types de capacités stratégiques, à savoir, l'intensité du réseautage, la capacité de développement de marchés, la capacité de développement des ressources humaines et la capacité d'assimilation des technologies. Quant à la performance en termes de productivité et de rentabilité, il n'y a pas de différence dans les trois regroupements.

Ce qui est remarqué après l'analyse des résultats, c'est que les trois regroupements démontrent une forte croissance tout en se distinguant quant à leur profil de capacités stratégiques. Ainsi, au lieu d'étudier différentes caractéristiques et capacités stratégiques individuelles des PME en tant que « déterminants » de la croissance de ces entreprises, notre recherche a démontré qu'il y a lieu d'étudier les configurations de telles caractéristiques et capacités qui sont associées à la croissance.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	I
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE ET DE RECHERCHE	8
1.1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	8
1.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	10
1.2.1 À la recherche des PME à forte croissance	11
1.2.2 La pertinence de l'approche configurationnelle ou gestaltiste.....	14
1.2.3 Objectif de la recherche	16
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL	19
2.1. REGARD SUR LES PME	19
2.1.1 Critère pour la définition des PME.....	19
2.1.1.1 Critères quantitatifs.....	21
2.1.1.2 Critères qualitatifs.....	21
2.1.2 Définition de l'Union Européenne.....	22
2.1.3 Profil des PME au Canada	23
2.2. LE PHÉNOMÈNE DES PME À FORTE CROISSANCE	24
2.2.1 Les modes de croissance	25
2.2.1.1 Croissance interne.....	26
2.2.1.2 Croissance externe	26
2.2.2 La mesure de la croissance organisationnelle.....	27
2.2.3 Les PME à forte croissance	28
2.2.4 Le portrait des PME à forte croissance au Canada.....	29
2.3. REGARD SUR LES DIFFÉRENTS PROFILS DES PME À FORTE CROISSANCE.....	31
2.3.1 Profil entrepreneurial	32
2.3.1.1 L'entrepreneur et la croissance de la firme	34
2.3.1.2 Caractéristiques entrepreneuriales des PME à forte croissance	36
2.3.2 Profil organisationnel et stratégique des PME à forte croissance	38
2.3.2.1 La stratégie en contexte de PME.....	38
2.3.2.2 Caractéristiques organisationnelles.....	39
2.3.2.3 Caractéristiques liées aux décisions stratégiques.....	42
2.3.3 Profil environnemental	45
2.3.3.1 Importance des réseaux pour les PME	45
2.3.3.2 Les caractéristiques de l'environnement des PME à forte croissance	46
2.3.4 Profil technologique.....	48

2.3.4.1.	Les PME et les nouvelles technologies	48
2.3.4.2.	Les différentes caractéristiques technologiques des PME à forte croissance	49
2.4.	DÉVELOPPEMENT D'UN MODÈLE DE RECHERCHE.....	50
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		52
3.1.	TYPE DE RECHERCHE ET SOURCE DES DONNÉES.....	52
3.2.	DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON	53
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....		57
4.1.	ANALYSE COMPARATIVE INITIALE.....	57
4.2.	RÉSULTATS.....	60
4.2.1.	<i>La caractérisation des configurations</i>	<i>61</i>
4.2.2.	<i>La performance selon les configurations des PME à forte croissance</i>	<i>65</i>
CHAPITRE V : CONCLUSION		67
5.1.	RETOMBÉES DE LA RECHERCHE	67
5.2.	LIMITES DE LA RECHERCHE	68
5.3.	REMARQUES CONCLUSIVES	70
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition des PME à forte croissance selon la taille.....	30
Figure 2 : Modèle de recherche.....	51
Figure 3 : Le cycle adaptatif du développement stratégique des PME.....	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison de l'approche de contingence et de l'approche configurationnelle	16
Tableau 2 : Classification des firmes selon leur taille pour quelques pays.....	20
Tableau 3 : Seuils de définition de la PME selon la Commission Européenne.....	22
Tableau 4 : Caractéristiques des PME à forte croissance	33
Tableau 5 : Sources d'avantage des cinq stratégies de croissance.....	44
Tableau 6 : Statistiques descriptives des PME à forte croissance.....	55
Tableau 7 : Comparaison des PME à forte et à faible croissance.....	59
Tableau 8 : Configurations des PME à forte croissance.....	63
Tableau 9 : Performance selon les configurations des PME à forte croissance.....	66

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE ET DE RECHERCHE

1.1. Problématique managériale

Il y a un intérêt prononcé pour les PME à forte croissance de la part de plusieurs acteurs économiques (entrepreneurs, banquiers, « anges », universités, instituts de recherches et gouvernements). Les décideurs politiques cherchent principalement à les distinguer des autres entreprises pour mieux cibler leurs politiques d'aide et pour mieux les accompagner. Cet intérêt a émergé après que Birch (1987) eut montré que ces PME ont un fort potentiel de création d'emploi, plusieurs recherches corroborant ce résultat par la suite (Calvo et Lorenzo, 2001; Davidsson et Delmar, 2001; Woywode et Lessat, 2001).

De surcroît, on sait que les PME en comparaison avec la grande entreprise participent plus dans le développement régional et la création de la richesse puisqu'elles manifestent certaines caractéristiques intrinsèques qui favorisent ce dynamisme, telle que la flexibilité, une hiérarchie simple qui facilite la circulation de l'information et une forte capacité d'innovation, ces caractéristiques jouant particulièrement en faveur de la PME à forte croissance (Dobbs et Hamilton, 2007; Julien, 2001).

Selon la *National Commission on Entrepreneurship* aux États-Unis (2001), les PME à forte croissance se trouvent dans presque toutes les régions, elles contribuent au développement régional et à la création de richesse, et opèrent dans des secteurs variés. Elles sont plus concentrées dans le secteur de la fabrication, des services, et de l'industrie du savoir et elles apparaissent aussi dans des branches stagnantes ou en déclin (Davidson et Delmar, 2001). Elles investissent beaucoup en R-D par rapport aux autres PME et sont reconnues d'avoir un taux d'innovation élevé, condition qui favorise la croissance (St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien, 2005). De surcroît, les PME à forte croissance ou « gazelles » ont de fortes et riches liaisons avec leurs réseaux d'affaires et

forment des accords formels avec des clients et des fournisseurs pour partager les ressources, compléter les ressources de l'entreprise ou obtenir des informations stratégiques et ainsi réduire l'incertitude dans leur développement (St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien, *op. cit.*).

Les PME à forte croissance sont fortement créatrices d'emploi (Julien, 2001 ; Janssen, 2002 ; Davidson et Delmar, 2001, Woywode et Lessat, 2001 ; Smallbone, Leigh et North, 1995 ; Julien, 2001). Afin d'accroître le nombre d'emplois créés et de diminuer le chômage, plusieurs gouvernements encouragent la création de PME pour bénéficier de leur structure flexible en réponse au marché, de leur capacité d'innovation et de croissance, et de leur dynamisme dans le développement des régions et la création de nouveaux emplois.

Après avoir pris conscience du fort potentiel de création d'emploi des PME à forte croissance, il devient primordial d'encourager de nouvelles recherches pour connaître les facteurs qui concourent dans leur croissance et d'identifier les caractéristiques qui permettent de les différencier des autres entreprises, dans l'intention d'aider les décideurs économique à cibler leurs politiques d'aide et agir notamment sur le développement régional, plutôt que des interventions génériques destinées à tout type de PME (Raymond, St-Pierre, Fabi et Lacoursière, 2009). Une politique d'aide plus ciblée aux PME à forte croissance, selon Woywode et Lessat (2001), est censée donner un élan à la création de l'emploi.

Par ailleurs, pour maximiser la contribution des PME dans la création de l'emploi sur une période prolongée, les décideurs économiques ont intérêt à se concentrer sur les politiques visant à encourager le potentiel de croissance des PME au lieu de favoriser la création de l'emploi à court terme (Smallbone, Leigh et North, 1995). Dans ce sens, l'OCDE (2002) a effectué une étude sur les PME à forte croissance pour identifier leurs

caractéristiques communes qui peuvent s'avérer pertinentes pour l'élaboration de telles politiques. Par ailleurs, la France a réussi à définir le statut de la PME en croissance, et ce, pour identifier et soutenir les PME à forte croissance en fonction de critères tels que le chiffre d'affaires, les dépenses salariales, la composition du capital et l'assujettissement à l'impôt sur les sociétés. En outre, encouragés par l'intention des pouvoirs publics de mieux comprendre ce phénomène, des chercheurs tels que Parsley et Halabisky (2008), Bordt, Anderson, Earl et Lonmo (2006), Janssen (2002), Littunen et Virtanen (2006), Passanen (2006), Delmar, Davidsson et Gartner (2003), Smallbone, Leigh et North (1995) ainsi que Moreno et Cassillas (2007) ont tenté de mieux décrire et d'expliquer la trajectoire des PME à forte croissance.

Les PME à forte croissance semblent jouer un rôle significatif dans le développement régional et une participation remarquable dans la création de l'emploi et la création de la richesse. Cependant, plusieurs questions restent en suspens, avant d'entamer notre étude sur ces PME. Tout d'abord, la croissance est un phénomène ambigu et il n'y a pas de consensus sur une définition précise ce qui rend le travail complexe sur ce type de PME, sans compter leur hétérogénéité qui entraîne une incertitude à formuler une définition. En fait, on trouve dans la littérature plusieurs tentatives de définition des PME selon des critères comme le chiffre d'affaires, l'emploi, ou le montant des actifs qu'on va pouvoir discuter plus en détail dans une partie de cette recherche ; sans compter que les concepts de la grande entreprise ne s'appliquent pas nécessairement à la PME, incluant la PME à forte croissance.

1.2 Problématique de recherche

1.2.1 À la recherche des PME à forte croissance

L'importance des PME à forte croissance dans le tissu économique est depuis longtemps documenté par plusieurs chercheurs (Birch, 1987; Oakey, Birley et Westhead, 1990; Kirchhoff et Philips, 1989. C'est David Birch (1987) qui a montré que la majorité des emplois créés aux États-Unis étaient l'œuvre d'un sous-groupe de PME, leur donnant le surnom de « gazelles ».

Plusieurs facteurs hétéroclites ont été associés à la forte croissance, une quantité de variables ayant été étudiées à cet effet jusqu'à présent. Cependant, il n'y a pas encore unanimité sur ce qui conduit à la forte croissance (Weinzimmer, 2000, cité dans Passanen, 2006). Dans son étude sur les PME à forte croissance en France, Mustar (2001) a cité cinq trajectoires de croissance représentant des stratégies différentes. Au fil de son travail, il a supposé que la croissance est un processus et non une étape que l'entreprise doit atteindre, et que ce processus n'est pas unique, mais plusieurs configurations peuvent conduire à la croissance. Delmar, Davidsson et Gartner (2003) dans le même ordre d'idées ont suggéré sept trajectoires de croissance qui montrent chacune des caractéristiques différentes. Ainsi peut-on dire qu'il n'y a pas une seule théorie expliquant la croissance des PME, et l'existence d'une seule théorie est peu probable de se réaliser dans le futur d'après Gibb et Davis (1990, cités dans Smallbone et al., 1995).

Le phénomène de la forte croissance est un phénomène multidimensionnel qui ne suppose pas l'existence d'un seul chemin pour l'atteindre « one best way », mais des trajectoires différentes pour chaque entreprise (Passanen, 2006; Davidson, Achtenhagen et Naldi, 2007; Delmar, Davidson et Gartner, 2003). Les premières recherches sur les PME à forte croissance étaient plus concentrées à relever leur importance dans la création de l'emploi (Birch, 1987 ; Julien, 2002 ; Halabisky, Dreessen et Parsley, 2004).

Alors que les recherches qui les succèdent portaient plus sur les déterminants de leur croissance, leurs caractéristiques et sur les différences entre eux et les autres PME (Julien, 2001; Janssen, 2002; Passanen, 2006; Mustar, 2001; Littunen et Virtanen, 2006; Huot et Carrington 2006; Woywod et Lessat, 2001; Davidson et Delmar, 2001; O'Reagan, Ghobadian et Gallear, 2006).

Dans la multitude des théories qui ont essayé d'identifier les facteurs qui expliquent la forte croissance, Moreno et Cassillas (2007) rapportent l'existence de deux écoles : celle qui adresse la croissance des entreprises à forte croissance aux facteurs de taille et d'âge ; tandis que la deuxième école traite des facteurs tels que la stratégie, l'organisation et les caractéristiques de l'entrepreneur sur la croissance. Par ailleurs, St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien (2005) distinguent quatre approches, soit :

- les approches liées au propriétaire dirigeant, ses traits de personnalité et ses compétences et motivations,
- les approche liée au développement organisationnel et qui cherchent à expliquer la croissance à partir de divers modèles de stades de développement incluant les objectifs du propriétaire- dirigeant, les réseaux et les stades de croissance des entreprise,
- les approches centrées sur la gestion de l'entreprise qui s'intéressent à l'étude de la disponibilité des ressources et de l'impact de la stratégie sur la croissance,
- les approches sectorielles orientées vers le marché.

En outre, on trouve que les chercheurs ont analysé plusieurs aspects du phénomène des PME à forte croissance. Certaines études portaient sur les caractéristiques des « gazelles » nouvellement créées (Littunen et Virtanen, 2006, Littunen et Tohmo, 2003), d'autres ont dressé les caractéristiques des PME à forte croissance par opposition aux anciennes (« old-aged ») (Passanen, 2006), et d'autres voyaient l'études des trajectoires de croissance plus intéressante (Mustar, 2001 ; Delmar et al., 2003) de même que les causes de discontinuité dans la croissance (Julien, St-Jean et Audet, 2006).

Toutes les études avaient pour but de donner une forme à ce phénomène et de pouvoir cerner son caractère multidimensionnel et hétérogène. Cependant, Janssen (2002) avance que les chercheurs se sont limités dans leurs études sur quelques variables seulement, alors que d'autres ont choisi d'étudier une panoplie de variables en relation avec la forte croissance sans savoir précisément ce qui conduit celle-ci.

Sur la base de ces éléments, nous recenserons les caractéristiques des PME à forte croissance, par la suite, nous associerons ces caractéristiques selon des profils pour mieux structurer le travail. Et selon une approche configurationnelle ou de « gestalt » (Miller, 1987; Raymond et al., 2009), nous procéderons à l'analyse de ces caractéristiques, pour développer une vision holistique du phénomène des PME à forte croissance (Passanen, 2006).

Étant donné que cette approche considère toutes les variables étudiées d'une manière simultanée (non linéaire) et en interaction réciproque, la synergie résultante de la constitution des différentes configurations est censée fournir une caractérisation globale de la forte croissance, de telle sorte qu'elle pourrait être une occasion d'acquérir une meilleure compréhension sur ce type de PME et permettre de mieux orienter les décisions des décideurs politiques par l'aide qu'ils apportent à ces dernières.

Dit autrement, l'objectif de notre étude ne consiste pas à identifier de nouveaux « déterminants » de la croissance mais plutôt, en utilisant une approche « configurationnelle » ou « gestaltiste », d'identifier les différents profils ou « patterns » de variables environnementales, stratégiques, organisationnelles, technologiques et entrepreneuriales associés à la forte croissance ainsi que les niveaux de performance organisationnelle associées à ces différents profils.

1.2.2. La pertinence de l'approche configurationnelle ou gestaltiste

Le mot « configuration » est utilisé dans plusieurs domaines. C'est un regroupement de choses, d'entités, de personnes, etc., mais d'une façon cohérente, où chaque élément de l'ensemble a un poids dans ce dernier, qui lui permet d'agir sur le tout et sur les autres pour donner un résultat qui peut, dans certains cas, ne pas donner la somme du tout (le tout étant plus grand que la somme de ses parties). Au niveau de l'entreprise aussi, on discute de l'approche configurationnelle ou « gestaltiste » depuis le début des années 80. C'est ainsi que cette approche se retrouve dans les travaux de Mintzberg (1982) et Miller (1996). Le travail de Mintzberg (1982) consistait à comprendre comment les organisations se structurent, autrement dit, comment elles fonctionnent. Ce dernier a ainsi proposé une typologie originale qui décrit les formes organisationnelles dans lesquelles il identifie cinq configurations pour expliquer le fonctionnement d'une organisation. Par ailleurs, Miller (1987) a affirmé que la latitude dans le choix stratégique est affectée par la composition de l'environnement et de la structure de l'entreprise.

La théorie de la « gestalt » fut développée en premier par Max Wertheimer, Kurt Koffka et Wolfgang Kohler (Palmer, 1999). Cette approche suggère qu'un phénomène peut être compris efficacement en choisissant d'étudier des regroupements de sous-systèmes composant ce phénomène en liaison entre eux au lieu de les prendre dans l'isolement. Ces configurations ou ces regroupements sont le résultat de l'effet de synergie non linéaire résultant des interactions (Henninger-Vacher, 1999).

La théorie associationniste est une approche voulant étudier un phénomène en le décomposant à des entités distinctes et les résultats agrégés des différents éléments définissent le phénomène (Lussato, 1977, cité dans Desreumaux, 2005). La théorie « gestaltiste » donne plus d'importance aux relations qui composent les entités :

« ... “Les relations” qui unissent les parties pour former un tout ont autant d’importance sur le comportement du tout que leur composition. Le tout est plus que les parties. Il dépend à la fois des parties et de l’ensemble des relations (ou structure) qui les ordonnent. » (Lussato, 1977, cité dans Desreumaux, *op. cit.*, p. 40).

Trois principes (voir le tableau 1) caractérisent cette approche d’après ce qu’ont rapporté Allani-Soltan, Bayad et Arcand (2005), soit :

- Un mode d’analyse ou de recherche systémique ou holistique et global, dans la mesure où les différents éléments de l’organisation sont pris en compte en considérant une matrice d’ensemble (« large pattern ») pour pouvoir les comprendre. En contrepartie, la théorie de contingence se base sur un mode d’analyse réductionniste puisqu’elle travaille sur les composantes constituantes au lieu de considérer la matrice d’ensemble. (Meyer, Tsui et Hinings, 1993).
- La présence de deux idéaux types : la typologie et la taxonomie, ces deux concepts représentant l’approche gestaltiste. Selon Meyer, Tsui et Hinings (1993), les typologies sont des configurations conceptuelles alors que les taxonomies sont des configurations empiriques. Or, notre étude s’insère dans le deuxième concept.
- Un principe d’équifinalité, impliquant que le même niveau de performance peut être atteint de différentes façons, c’est-à-dire au travers de configurations différentes.

Dans le tableau 1, on remarque les différences entre la théorie configurationnelle et de contingence. On remarque dans la deuxième ligne du tableau la relation entre les attributs dans chaque théorie, la première étant linéaire et l’autre étant vue comme

réciroque et non linéaire, la théorie configurationnelle s'inscrivant dans le prolongement de la théorie de contingence (Desreumaux, 2005). Ce tableau retrace aussi les caractéristiques citées déjà par Allani-Soltan, Bayad et Arcand (2005).

Tableau 1 : Comparaison de l'approche de contingence et de l'approche configurationnelle

(adapté de Meyer, Tsui et Hinnings, 1993)

Hypothèse sous-jacente	Théorie de la contingence	Approche configurationnelle
Mode d'analyse dominant	Réductionniste	Holistique
Relations entre attributs	Unidirectionnelles et linéaires	Réciproques et non linéaires
Hypothèses d'efficacité	Déterminé par le contexte situationnel.	Équifinalité

1.2.3 Objectif de la recherche

Dans les travaux qui s'intéressent à la croissance se trouvent deux courants centraux, ceux qui considèrent la croissance comme variable dépendante et qui se préoccupe en particulier à étudier les caractéristiques déterminantes de la croissance. Par exemple, Moreno et Cassillas (2007) les regroupent en deux écoles : celle qui adresse la croissance des entreprises à forte croissance aux facteurs de taille et d'âge de l'entreprise ; tandis que la deuxième école traite des facteurs tels que la stratégie, l'organisation (Julien, 2001; Bramanti, 2001; Smallbone Leigh et North, 1995) et les

caractéristiques de l'entrepreneur (Woywode et Lessat 2001; Janssen 2002; Littunen et Tohmo, 2003) sur la croissance. Quant au courant pour lequel la croissance est une variable indépendante, ce dernier s'intéresse à expliquer les conséquences plus que les caractéristiques, et il est plus représenté dans le modèle de cycle de vie en analogie avec le cycle biologique humain (Starbucks, 1965, cité dans Gasse et Carrier, 2004), ou bien par le modèle des crises organisationnelles (Verstraete et Saporta, 2006).

On retrouve dans la littérature un nombre important d'études sur les PME à forte croissance, dont celles de Birch, (1987), Littunen et Tohmo (2003), O'Reagan, Ghobadian et Gallear, (2006), Woywod et Lessat, (2001), Mustar, (2001), Davidsson et Delmar, (2001), Janssen, (2002), Littunen et Virtanen, (2006), St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien (2005), Zaralis (2001) ainsi que Moreno et Cassillas, (2007) qui ont permis d'identifier plusieurs déterminants de la croissance. Cependant, peu d'études traitent les déterminants pris simultanément en contexte de PME à forte croissance, et les études qui le font ne traitent qu'une partie de déterminants pris isolément. Parmi ces auteurs, Littunen et Virtanen (2006) ont choisi d'étudier les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, sa motivation et sa formation commerciale, en contexte de forte croissance. Janssen (2002) de son côté a préféré étudier 28 variables relatives aux caractéristiques du dirigeant regroupées en cinq sous catégories. St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien (2005) ont inclus dans leur étude sur la croissance des PME une multitude de variables qui touchent le propriétaire dirigeant, l'environnement, l'organisation et les pratiques d'affaires utilisées par ces PME.

Note étude sera ainsi menée selon une approche configurationnelle ou gestaltiste, soit une approche holistique du phénomène étudié qui est la forte croissance, et ce, en fonction de profils entrepreneurial, environnemental, organisationnel, stratégique et technologique des PME. L'objectif de cette recherche est d'identifier les configurations de facteurs associées à la forte croissance des PME manufacturières et qui les

différencient des autres PME, et par la suite identifier les configurations qui sont les plus performantes sur le plan de la productivité et de la rentabilité.

Cette approche permet de visualiser ces facteurs d'une manière globale et en interaction réciproque, formant des configurations ou « gestalts » (Khiari, 2008). Ce qui nous conduit à se poser les deux interrogations suivantes : les différents facteurs entrepreneuriaux, environnementaux, organisationnels, stratégiques et technologiques associées à la forte croissance des PME sont-ils cohérents, c'est-à-dire co-alignés pour former différentes configurations ou « gestalts » ? Et quelles configurations sont les plus performantes en termes de productivité et de rentabilité (Raymond et al., 2009) ?

Notre étude est organisée de la façon suivante : nous consacrerons la première partie pour un exposé théorique afin de délimiter le cadre de réflexion dans lequel nous nous plaçons. Une étude empirique sur 43 PME québécoises en forte croissance tentera dans la seconde partie d'illustrer et de confirmer les différentes réflexions théoriques soulevées dans un premier temps et de répondre aux deux questions de recherche posées.

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL

2.1 Regard sur les PME

2.1.1. Critère pour la définition des PME

Marshall (1875, cité dans Benko, Dunford et Lipietz, 1996) a parlé de deux types d'organisation industrielle. D'abord, il y a la division scientifique du travail intégré au sein de la grande entreprise, et la division sociale du travail désintégrée entre des petites entreprises dans une aire géographique se spécialisant dans un processus productif, le district industriel ou la grappe industrielle (« cluster ») par exemple.

L'importance de ces regroupements de petites entreprises est venue pour marquer la place de la petite entreprise par rapport à la grande entreprise dans la création de l'emploi et le développement. Les PME ont une structure flexible qui leur permet d'être plus réactives à tout changement de l'environnement (Julien, 2005a), et une rapidité de circulation de l'information. Pour pouvoir profiter de ces caractéristiques ou de cette flexibilité, plusieurs grandes firmes nouent des relations avec des petites entreprises. Un exemple bien documenté est celui de Bombardier Produits Récréatifs qui a recours à des PME sous-traitantes qui sont des spécialistes chacune dans son domaine respectif (Julien, Raymond, Jacob et Abdul-Nour, 2004). Vu son importance, ce type d'entreprise connaît un regain d'intérêt de la part des décideurs politiques, des scientifiques et des entrepreneurs.

La structure industrielle de la plupart des pays est composée en majorité de petites entreprises. Pour donner des exemples, au Maroc, la PME représente 95 % du tissu

productif et 50 % de la création d'emplois (Louali, 2003); au Canada, les petites entreprises représentent 97 % de toutes les entreprises alors que les moyennes entreprises forment un peu plus de 2 % et finalement au Québec, en 1999, les PME représentaient 43,5% de l'emploi total (Paradis, 2004). Cependant, il n'y a pas de consensus sur une définition précise de la PME, d'où l'existence de plusieurs mesures (Tableau 2).

Tableau 2 : Classification des firmes selon leur taille pour quelques pays

(OCDE, 1994, cité dans Julien, 2005a)

Pays	Petites firmes	Moyennes firmes	Grandes firmes
Autriche	1-9	10-100	>100
Belgique	1-50	51-200	>200
Danemark	1-50	51-200	>200
Finlande	1-50	51-200	>200
Royaume-Uni	1-50	51-200	>200
France	1-49	50-499	>500
Japon	1-49	50-500	>500
Allemagne	1-49	50-499	>500
Norvège	1-20	21-100	>100
Suisse	1-20	21-100	>100
États-Unis	1-250	250-500	>500
Canada	1-250	250-500	>500

Selon l'étude réalisée par Riding et Orser (2007) dans le cadre d'un programme de recherche sur le financement des PME canadiennes, ces entreprises sont les exploitations commerciales (à but lucratif) comptant moins de 500 employés et ayant des revenus annuels inférieurs à 50 millions de dollars. Par ailleurs, Industrie Canada (2010) fait une distinction entre les secteurs dans la définition retenue. Alors que les entreprises du secteur de la production de biens sont jugées « petites » si elles comptent moins de 100 employés, celles du secteur des services ont un plafond de 50 employés. De plus, une entreprise est considérée comme moyenne jusqu'à 499 employés.

La définition de la PME peut aussi être étudiée selon deux approches (Van Wymeersch et Debaise, 2000) : quantitative (selon le nombre d'emploi, le chiffre d'affaires et le total des actifs) et qualitative (l'indépendance juridique de l'entreprise).

2.1.1.1. Critères quantitatifs

Pour les mesures quantitatives, le critère de l'emploi est beaucoup plus utilisé, mais se heurte à des problèmes : tel le seuil du nombre d'emplois qui diffère selon le pays et la difficulté de la définition des employés (permanents, à temps partiel, saisonniers, etc.) (Julien, 2005b). On retrouve aussi des différences au niveau des secteurs puisqu'il y a des industries à capital intensif et d'autres à travail intensif (Van Wymeersch et Debaise, 2000).

2.1.1.2. Critères qualitatifs

Dans les mesures qualitatives, on trouve la propriété du capital. Selon la CGPME (Commission générale de la PME française), une PME est une entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assure la responsabilité financière, technique et morale, quelle que soit la forme juridique (Ducheneaut, 1995).

Van Wymeersch et Debaise (2000) insistent quant à eux sur l'indépendance juridique de l'entreprise, une indépendance au niveau financier et décisionnel. L'indépendance financière existe lorsque l'entreprise est dirigée par une ou plusieurs personnes physiques qui possèdent la majorité du capital. Il y a aussi des entreprises qui sont seulement des succursales ou des filiales ou des bureaux d'une entreprise, par exemple une agence d'une banque, et qui ne sont donc pas considérées comme des PME.

2.1.2. Définition de l'Union Européenne

Dans la nécessité d'apporter le soutien aux PME d'une manière plus ciblée et de développer une cohésion économique et sociale au sein des pays membres, la Commission Européenne a lancé un projet d'actualisation de la définition des PME en 2006 qui résulte des discussions de la Commission, des États membres et des organisations d'entreprises et des spécialistes. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Seuils de définition de la PME selon la Commission Européenne
(Commission Européenne, 2006)

Catégorie d'entreprise	Effectifs: unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	ou	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros (40 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 43 millions d'euros (27 millions d'euros en 1996)
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros (7 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
Micro-	< 10	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)	ou	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)

En comparant les données et les seuils fixés pour les trois critères (effectif, chiffre d'affaires, total du bilan), une entreprise peut se conformer soit par rapport au seuil du

chiffre d'affaires ou bien le total du bilan et ne peut satisfaire les deux critères et peut dépasser l'un d'entre eux sans pour autant perdre son statut de PME. Cependant, dans la nouvelle définition, l'entreprise peut maintenant se baser sur les deux critères (Tableau 3) pour se situer dans l'une des trois catégories d'entreprises (Commission Européenne, 2006). Ainsi peut-on dire que les moyennes entreprises sont celles qui emploient moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.

En somme, pour accorder un traitement préférentiel aux PME, la communauté internationale a senti le besoin de définir ce type d'entreprises et plusieurs critères étaient discutés pour les définir. Cependant ce sont le nombre d'employés, la valeur des actifs et le chiffre d'affaires réalisé qui sont communément retenus (Julien, 2005a). La définition de la PME en fonction du nombre d'employés varie aussi selon les pays, par exemple aux États-Unis, la définition retenue limite le nombre d'employés à 500 alors que c'est 250 pour les pays de l'Union européenne.

Étant donné qu'il n'y a pas de consensus sur la définition de la PME, celle-ci sera définie dans cette étude en tant qu'entreprise manufacturière dont le nombre d'employés est supérieur ou égal à 20 et inférieur à 500 pour inclure à la fois les PME nord-américaines et européennes.

2.1.3. Profil des PME au Canada

L'environnement actuel est caractérisé par une accélération du changement technologique qui affecte le rythme de conception et de commercialisation des produits ou des services. Or cela exige de la flexibilité de la part des entreprises. L'innovation constitue un vecteur *sine qua non* de saisie des opportunités d'affaires et de différenciation.

Au Canada, les PME investissent proportionnellement plus en recherche et développement (R-D) que les grandes entreprises (Debus, 2005). Elles constituent une source d'emplois pour les régions et un renouvellement de l'économie (Julien, 1994). Elles contribuent au développement régional, représentent une composante dynamique et diversifiée de l'économie canadienne, couvrent un vaste éventail d'activités commerciales (Vallerand, Berthelot et Morrill 2008) et favorisent la réalisation d'initiatives individuelles.

Partout dans le monde, la proportion des PME dans l'ensemble des entreprises nationales est significative, et leur poids dans le tissu économique est fortement ressenti. Des pays tels que l'Autriche, l'Australie et la Corée démontrent des proportions similaires (OCDE, 2005). Les PME sont reconnues pour avoir un fort taux de création d'emplois, représentant près de 50 % de la main d'oeuvre dans le cas du Québec (Fahey et Paradis, 2003). Ces entreprises ont une taille petite et une structure qui leur permet de réagir rapidement aux différentes situations qui leur surviennent, et fournissent une aptitude forte en innovation (Gasse et Carrier, 2004; Adams et Brock, 2004).

2.2. Le phénomène des PME à forte croissance

La première partie de ce chapitre était consacré à l'étude globale de la PME, et l'hétérogénéité de son concept, alors que cette section va aborder le phénomène de la forte croissance, les modes de croissance, la façon dont les chercheurs ont tenté de mesurer la croissance et de définir les PME à forte croissance. Les entreprises qui connaissent une forte croissance sont communément appelées des « gazelles » (Birch,

1987), étant à la base de la dynamique et du développement régional car elles ont un fort potentiel de création d'emplois.

2.2.1. Les modes de croissance

On peut parler de croissance de l'entreprise lorsque ses paramètres de performance subissent des changements haussiers, cette croissance peut prendre un aspect quantitatif où les produits, résultats et effectifs de l'entreprise subissent une augmentation, ou bien qualitatif, dans la mesure où l'entreprise peut connaître une amélioration de sa position dans son marché et accroître sa notoriété et sa reconnaissance dans son milieu.

Une définition pertinente est celle de Gasse et Carrier (2004) selon laquelle la croissance est une étape de transformation qui touche la taille et/ou l'activité de l'entreprise. Cette définition donne à la croissance plusieurs aspects, caractérisés par Starbucks (1965, cité dans Gasse et Carrier, 2004) selon quatre modèles, soit « division cellulaire », « toujours plus », « processus de décision » et « métamorphose ». Ces modèles mettent en perspective certaines caractéristiques de l'organisation ou de l'entrepreneur en relation avec le processus de croissance. Or, dans cette caractérisation de la croissance, le modèle de métamorphose semble particulièrement pertinent pour expliquer la trajectoire des PME à forte croissance, et ce, parce que ce modèle ne considère pas la croissance comme un processus continu dans le temps, mais plutôt comme une série de changements radicaux qui affecte plusieurs niveaux de l'organisation dont la structure et les procédures organisationnelles (Starbuck, 1968).

Pour assurer sa croissance, une entreprise peut adopter un mode de croissance « organique » ou interne, ou bien recourir à la croissance externe par fusion/acquisition. Toute entreprise peut se lancer dans un processus de croissance, mais selon des prédispositions qui lui sont propres, les modes de croissance choisis par la PME

dépendent « de ses ressources, des conditions de son environnement, des occasions d'affaires, de ses contraintes et de ses objectifs » (Gasse et Carrier, 2004).

2.2.1.1. Croissance interne

Dans la croissance interne, l'entreprise élargit son marché et augmente sa production en gardant son indépendance et en s'appuyant sur ses ressources propres comme sa capacité d'endettement et sa marge d'autofinancement, et cela, plus l'entreprise est jeune et de petite taille (Penrose, 1959, citée dans Biga Diambeidou, Gailly et Verleysen, 2007). De même les entreprises qui pratiquent beaucoup de R-D valorisée par des dépôts de brevet réalisent une croissance suite au lancement d'un nouveau produit sur le marché ou par translation sur d'autres marchés. Le propriétaire-dirigeant joue par ailleurs un rôle important dans la croissance interne de son entreprise par le fait de manifester sa volonté de garder le contrôle sur son entreprise, en refusant toute tentative de partager le pouvoir (St-Pierre, 1999),

2.2.1.2. Croissance externe

Une croissance externe ou croissance par fusion/acquisition permet à l'entreprise d'augmenter ses parts de marché, de générer un effet de synergie et d'avoir accès à de nouvelles technologies. Elle se traduit aussi par l'achat de droits de propriété par OPA (offre public d'achat)/OPE (offre public d'échange) ou par transaction boursière. C'est une façon de croître rapidement pour certains et d'augmenter la rentabilité, mais qui comporte aussi des risques. Outre les problèmes potentiels d'intégration de deux entreprises dont l'organisation et la culture diffèrent, les risques de restructuration et de réorganisation peuvent perturber le climat social, et puisqu'il s'agit d'un processus qui peut être assez long, l'échec peut provenir de l'impréparation de l'entreprise au fil du processus de croissance (Ndikumana, 2005).

Dans le cas d'une entreprise qui fusionne avec une autre entreprise pour ne former qu'une seule unité, cette absorption peut conduire effectivement à une forte croissance, mais peut aussi cacher des problèmes structuraux ou de croissance interne. On se trouve alors devant une situation où le nombre d'emplois ne décrit pas réellement la performance réalisée. C'est ainsi que dans leur étude de PME à forte croissance, Smallbone, Leigh et North (1995) ont constaté que 76 % des entreprises l'ont réalisée de façon organique et que les entreprises dont la croissance était externe, c'est-à-dire au travers de fusions ou d'acquisitions, ont connu une moins bonne performance.

2.2.2. La mesure de la croissance organisationnelle

Dans la plupart des recherches, on remarque que pour mesurer la croissance, les auteurs ont eu recours à divers indicateurs comme le taux de création de l'emploi ou le chiffre d'affaires, ou l'actif. Par exemple, Woywode et Lessat (2001), Julien (2001) et Mustar (2001) ont choisi la croissance de l'emploi alors que Smallbone, Leigh et North (1995) et Barringer, Jones et Neubaum (2005) ont choisi la croissance du chiffre d'affaires. Il n'y a donc pas de consensus sur la mesure à utiliser. De plus, la croissance organisationnelle est un phénomène multidimensionnel et hétérogène nécessitant l'utilisation d'indicateurs multidimensionnels (Biga Diambeidou, Gailly et Verleysen, 2007). Notons par ailleurs que le choix de l'emploi comme mesure de croissance dans plusieurs études s'explique par l'intérêt particulier des pouvoirs publics à la création de l'emploi et aux PME à forte croissance, vu que le taux de création de nouveaux emplois est plus fort dans ce type d'entreprises.

2.2.3. Les PME à forte croissance

La définition d'une PME à forte croissance varie donc d'un auteur à un autre. Mais qui sont ces PME ? D'après Julien (2002), les PME à forte croissance forment selon chaque pays de 2 à 10 % des entreprises pérennes qui ont réalisé une augmentation de 15 % de leur effectif par an, et sont la source de 40 % à 60 % des nouveaux emplois. Le même auteur revient pour affirmer, dans le cadre de l'étude réalisée pour le compte de l'OCDE (Julien, 2000), que :

« Les PME manufacturières (moins de 500 employés) à forte croissance, dont le nombre d'employés avait au moins doublé dans les dernières années, représentaient moins de huit pour cent des entreprises, mais comptaient pour plus de 40 % dans la création d'emplois venant des firmes toujours en activité durant ces années. ».

Une autre définition est donnée par Huot et Garrington (2006), selon laquelle :

« Les petites et moyennes entreprises à forte croissance sont des entreprises commerciales dont les ventes cumulatives ont affiché une augmentation de plus de 50 % sur une période de trois ans. La forte croissance peut aussi être définie en fonction de la création d'emplois ou d'autres variables financières ; toutefois, les chercheurs ne semblent pas s'entendre sur une définition commune de la notion de forte croissance et l'adoption d'une définition particulière varie principalement selon les données disponibles et les objectifs visés. »

Dans la plus récente définition de l'OCDE, les entreprises à forte croissance sont des entreprises qui ont réalisé un taux de croissance moyen de l'emploi qui dépasse les 20% par an sur une période de trois ans avec 10 employés ou plus au début de la période (Ahmad, 2006). Parsley et Halabisky (2008) ont relevé quant à eux quatre types de croissance : entreprises hyper-croissantes dont l'effectif a connu un taux de croissance moyenne supérieure à 150 % sur une période de quatre ans, entreprises à forte croissance

dont le taux de croissance se situe entre 50% et 150 % et les entreprises à croissance lente ou en décroissance dont le taux de croissance est inférieur à 50%.

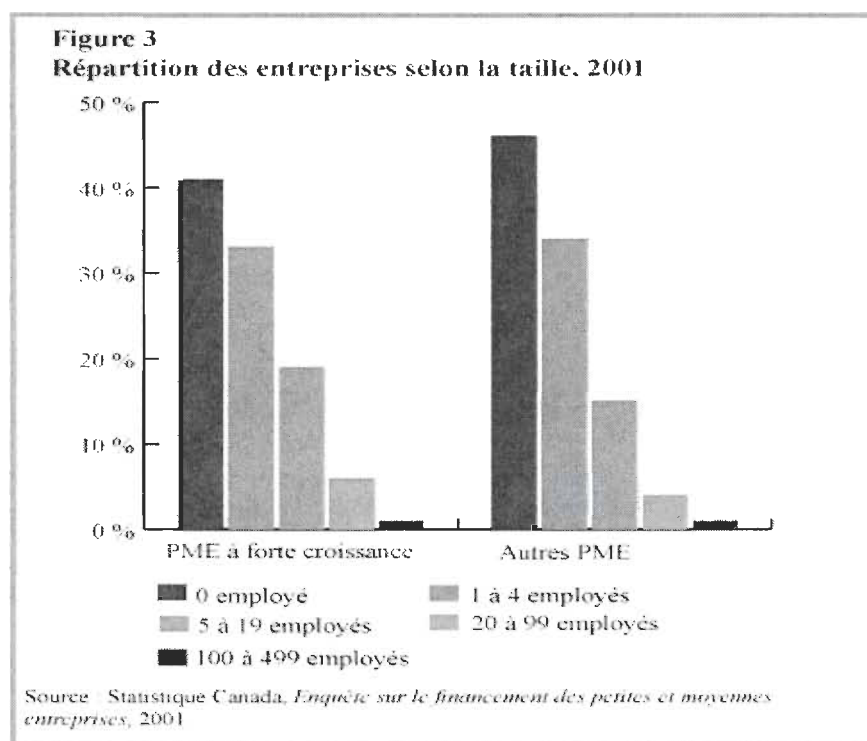
2.2.4. Le portrait des PME à forte croissance au Canada

L'étude de Huot et Carrington (2006) rapporte certains résultats clés concernant les PME canadiennes à forte croissance pour l'année 2001 :

- 17 % des PME canadiennes étaient considérées comme étant à forte croissance entre 1985-1999, étant présentes dans tous les secteurs mais avec une contribution élevée du secteur manufacturier et de l'industrie du savoir.
- Elles étaient présentes dans toutes les régions du Canada, mais en proportions plus élevées au Québec (24 %) et en Ontario (38 %).
- Les PME à forte croissance investissent plus en R-D que les autres PME (34 % par rapport à 25 %).
- Elles se retrouvent dans toutes les catégories de taille, tel qu'illustré à la Figure 1.

Julien (2000) caractérise ce type de PME en tant qu'entreprises réactives, puissantes, et dotées d'une organisation complexe, pérenne et apprenante. Et bien que ne représentant que 8 % des PME manufacturières québécoises (entreprises de moins de 500 employés), les gazelles contribuent pour 40 % de la croissance de l'emploi au Québec. Dans l'étude plus récente d'Industrie Canada sur le financement des gazelles à dimension internationale réalisée par l'Agence Meyer Norris Penny (2006), les PME à forte croissance représentent 22 % des moyennes entreprises (100-499) et 78 % des petites entreprises. Parsley et Halabisky (2008) rapportent que les PME à forte croissance sont réparties dans toutes les régions du Canada, et ce, d'une façon uniforme; elles représentaient entre 16 et 18 % des entreprises en exploitation continue entre 1993 et 2002.

Figure 1 : Répartition des PME à forte croissance selon la taille
(Huot et Garrington, 2006)



Somme toute, les statistiques concernant les « gazelles » au Canada confirment que ces entreprises sont fortement créatrices d'emploi, malgré leur petite représentation par rapport à l'ensemble des PME. Elles sont réparties dans toutes les régions et toutes les industries. À cet égard, notre étude s'inscrit dans la lignée des différentes études qui ont tenté de les différencier des autres PME, mais en utilisant une perspective plus holistique ou systémique sur le phénomène des PME à forte croissance, et ce, afin d'amener les pouvoirs publics à mieux cibler leurs aides envers ces entreprises. À cette fin, nous avons relevé dans la littérature les différentes caractéristiques qui sont censées différencier les PME à forte croissance ou « gazelles » des autres PME.

Depuis la publication de la recherche de Birch en 1987, on a en effet assisté à un foisonnement d'études qui traitent des différents aspects des PME à forte croissance (Littunen et Tohmo, 2003 et Delmar, Davidsson et Gartner, 2003, par exemple), cherchant à les différencier des grandes entreprises et des autres PME. Parmi ces auteurs, certains ont choisi d'étudier les déterminants entrepreneuriaux de la forte croissance tels que les traits de personnalité, les motivations et aspirations, les compétences et l'historique familiale de l'entrepreneur (Kolvereid, 1992; Littunen et Virtanen, 2001; Moreno et Casillas, 2008) de même que l'équipe dirigeante (Jansen, 2002). D'autres études se sont penchées sur l'aspect organisationnel et les stratégies qui différencient les PME à forte croissance des autres PME (Weinzimmer, 2000 et Mascarenhas, Kumaraswamy, Day et Bavija, 2002, par exemple). Par ailleurs, Zhao et Aram (1995) ainsi que Beekman et Robinson (2004) ont préféré se concentrer à l'étude de l'environnement des PME à forte croissance, incluant leurs réseaux constitués par les clients, les fournisseurs, les concurrents, les universités et centres de recherches ainsi que les autres partenaires.

Dans la section suivante de ce chapitre, nous discuterons ainsi des différents déterminants relevés dans la littérature sur les PME à forte croissance, regroupés selon les différents profils entrepreneurial, organisationnel, stratégique, environnemental et technologique, pour dresser à la fin un modèle de recherche qui nous aidera à mieux répondre à nos deux questions de recherche.

2.3. Regard sur les différents profils des PME à forte croissance

Différentes caractéristiques relevées dans la littérature qui portent sur les PME à forte croissance sont regroupées dans le tableau 4 ci-dessous.

2.3.1. Profil entrepreneurial

La croissance des firmes est un sujet pertinent pour différents champs de l'économie et du management (Davidson et al., 2007). Dans cette partie, on va s'intéresser au contexte entrepreneurial, plus précisément les caractéristiques psychologiques ou traits de personnalité, les motivations et les compétences. Plusieurs chercheurs comme Herron et Robinson (1993), Janssen (2002), Littunen et Virtanen (2001) ainsi que Chrisman, Bauerschmidt et Hofer (1998) ont analysé la relation entre ces caractéristiques et la croissance, pour en conclure que la motivation et les compétences de l'entrepreneur ont plus d'impact sur la croissance que les traits de personnalité.

L'entrepreneur constitue la pierre angulaire du développement de l'entreprise. Cela est affirmé entre autres par des bailleurs de fonds et des dirigeants à succès qui estiment que l'entrepreneur est l'élément explicatif principal de la performance d'une entreprise (Herron et Robinson, 1993). De même, Penrose (1971, citée dans Garnier, 1973) considère le dirigeant comme le facteur contributif essentiel à la croissance.

Cependant, la littérature présente des résultats variés concernant les traits de personnalité, les motivations et les compétences qui différencient les entrepreneurs à succès de ceux à échec (Lorrain et Dussault, 1988), les traits de personnalité étant jugés comme des représentations passives des individus qui ne prennent pas en compte leurs compétences et leurs habiletés. D'où des résultats mitigés ou ambigus, voire contradictoires (Low et Macmillan, 1988, cités dans Danjou, 2002). D'autres études plus récentes ont étudié le phénomène des PME à forte croissance au travers de certaines variables comme les caractéristiques personnelles, la formation et l'expérience du propriétaire-dirigeant (Woywode et Lessat, 2001; Janssen, 2002; Littunen et Virtanen, 2006) ainsi que ses compétences (Janssen, 2002).

Tableau 4 : Caractéristiques des PME à forte croissance

Profils	Caract. de la PME à forte croissance	Auteurs
Entrepreneurial	<p>Scolarité ou formation de l'entrepreneur, détermination de l'entrepreneur</p> <p>Compétence, expérience professionnelle, âge de l'entrepreneur</p> <p>Direction expérimentée, origine familiale entrepreneuriale, objectifs personnels</p> <p>Aspirations de l'entrepreneur envers la croissance, objectif de croissance</p>	<p>Papadaki et Chami (2002); Janssen (2002); Woywode et Lessat (2001); Julien (2001); Littunen et Virtanen (2006)</p> <p>Janssen (2002); Guyot, Janssen et Lohest (2007); Julien (2000); Bramanti (2001); Baum, Locke et Smith (2001)</p> <p>Guyot, Janssen et Lohest (2007); Janssen (2002); Julien et al, (2000); Smallbone, Leigh et North (1995); Barringer, Jones et Neubaum (2005)</p> <p>Smallbone, Leigh et North (1995); Delmar et Wiklund, (2008)</p>
Organisationnel et Stratégique	<p>Âge et taille de l'entreprise, innovation</p> <p>Ressources financières et concentration sur le marché local</p> <p>Plus d'innovation de produit et plus d'activités de R-D</p> <p>Stratégie de différenciation, et, dans une moindre mesure, stratégie de niche</p>	<p>Woywode et Lessat (2001); Papadaki et Chami (2002); Davidson et Delmar (2001); Calvo et Lorenzo (2001); Bramanti (2001)</p> <p>Guyot, Janssen et Lohest (2007); Smallbone, Leigh et North (1995); Papadaki et Chami (2002)</p> <p>Julien et al., (2000); Calvo et Lorenzo (2001); Mustar (2001); Barringer, Jones et Neubaum (2005)</p> <p>Julien (2001); Kemp, Verhoeven et Kreijen (2001); OCDE (2002); Gundry et Welsch (2001)</p>
Environnemental	<p>En contact direct avec ses clients; accords formels avec clients pour partager la publicité et la R-D; collabore avec les fournisseurs, les distributeurs et les autres partenaires</p> <p>Recours à des conseillers scientifiques pour de l'information riche, à des centres de recherche, et à des institutions pour la formation du personnel et la R-D</p>	<p>Mustar (2001); Julien (2001); OCDE (2002)</p> <p>St-Pierre, Janssen et Julien (2005)</p>
Technologique	<p>Adoption des technologies liées au cybercommerce; système de contrôle de gestion par ordinateur; système de gestion de la production tel que MRP-II et FMS; système de communication interne</p> <p>Utilisation d'un système de contrôle de la qualité totale et de DAO</p> <p>Réalisation de changements dans le système de production par l'introduction de nouvelles technologies</p>	<p>Papadaki et Chami (2002); Julien (2000); Mustar (2001); Julien (2001); Smallbone, Leigh et North (1995)</p> <p>Julien (2001)</p> <p>Smallbone, Leigh et North, (1995)</p>

Ainsi, nous nous intéresserons d'abord aux approches qui ont tenté de relier l'entrepreneur à la croissance de son entreprise, nous regrouperons ensuite les différents facteurs associés à la forte croissance dans la littérature, pour enfin identifier les configurations de facteurs qui émergent et qui sont associées à une meilleure performance.

2.3.1.1. L'entrepreneur et la croissance de la firme

Les tenants de l'approche psychosociologique différencient les entrepreneurs à succès à partir des traits de caractère (Lorrain et Dussault, 1988). Dans le même ordre d'idées, Danjou (2002) définit cette approche comme étant celle qui « essaie de différencier l'entrepreneur des autres citoyens par des traits de caractère spécifiques, qui peuvent être identifiés et servir d'indicateurs du potentiel entrepreneurial d'un individu ». Pour sa part, Blawat (1995) affirme que la plupart des recherches ont tenté d'établir un ou quelques traits qui pourraient caractériser un entrepreneur, mais c'est le contraire qui s'est réalisé, alors que l'on s'est retrouvé avec un très grand nombre de caractéristiques dans chaque étude. Cependant, les traits les plus attribuables aux entrepreneurs sont le besoin d'accomplissement, l'internalité du lieu de contrôle, la tolérance à l'ambiguïté et la propension au risque (Filion 1997). Ainsi, le besoin d'accomplissement du propriétaire-dirigeant est selon Davidsson (1989) l'un des traits entrepreneuriaux qui peuvent expliquer la croissance de la PME.

La littérature sur les caractéristiques psychologiques comporte aussi des analyses typologiques qui ont permis la catégorisation des entrepreneurs à succès, puisque ces derniers sont très hétérogènes. Chez Miner (2000), ces typologies sont mises en rapport avec la performance de l'entreprise. On peut citer plusieurs typologies, dont celle de

Smith (1967), de Stanworth et Curran (1973), de Filley et Aldag (1978) et de Miner (2000). Smith (1967) quant à lui détermine deux types d'entrepreneurs : l'artisan et l'opportuniste. Alors que l'artisan est moins éduqué et possède des compétences techniques, l'opportuniste recherche d'abord et avant tout les bonnes opportunités d'affaires, et a des attitudes moins paternalistes. Stanworth et Curran (1973) différencient entre l'artisan, l'entrepreneur classique et le gestionnaire. Cette typologie est la seule montrant une dimension évolutive, signifiant en cela que le type d'entrepreneur peut changer en fonction du stade de maturité de son entreprise (Lorrain, Perreault et Dussault, 1992).

Ayant analysé des données sur 2278 entrepreneurs dans 14 pays, Blais et Toulouse (1980) ont conclu qu'il existe trois configurations d'entrepreneurs: une configuration anglo-saxonne dominée par le désir d'indépendance, l'autonomie, l'altruisme, et le besoin d'évasion et d'accomplissement; une configuration scandinave dominée par la recherche d'opportunités et le rejet du statut social et de l'argent; une configuration mixte quant à elle dominée par l'altruisme, le besoin de reconnaissance sociale et le désir de faire de l'argent.

Cependant, Gartner (1989) a proposé de se concentrer sur le comportement de l'entrepreneur (*behavioral approach*) plutôt que sur ses traits de personnalité (*trait approach*), ce qui renvoie aux compétences de ce dernier. Ainsi, des chercheurs tels que Baum (1995, cité dans Danjou, 2002) et Chandler et Janssen (1992) se sont attardés à décrire la croissance par le comportement entrepreneurial, jugeant les compétences du propriétaire-dirigeant plus explicatives, étant donné leur lien direct avec la performance de l'entreprise (Herron et Robinson, 1993).

2.3.1.2. Caractéristiques entrepreneuriales des PME à forte croissance

Compte tenu des résultats mitigés des études utilisant l'approche des traits de l'entrepreneur, des recherches plus récentes dont celle de Janssen (2002) ont étudié un plus grand ensemble de variables pour caractériser la dimension entrepreneuriale des PME à forte croissance. Ce dernier a ainsi pu conclure que les traits de personnalité de l'entrepreneur et ses motivations avaient moins d'impact sur la croissance des PME que sa compétence et ses aspirations ou ses objectifs stratégiques. À ce niveau, les recherches empiriques ont identifié par ailleurs un certain nombre de variables entrepreneuriales associées à la croissance.

L'âge du dirigeant

Pour Woywode et Lessat (2001), les entreprises à forte croissance sont souvent dirigées par de plus jeunes entrepreneurs que les autres entreprises. Les jeunes dirigeants sont censés être plus motivés, dynamiques et enclins à poursuivre une stratégie de croissance que les plus âgés (St-Pierre et al., 2005). Roper (1998) quant à lui a trouvé que l'âge de l'entrepreneur a un effet négatif sur l'activité d'innovation. Or, un entrepreneur plus jeune est plus enclin à lancer des activités d'innovation, activités essentielles à la croissance.

La formation

Les dirigeants des PME à forte croissance sont censés être plus instruits que les autres entreprises (Woywod et Lessat, 2001). Leur spécialisation principale est l'ingénierie et l'administration (Julien, 2001). D'après Janssen (2002), les dirigeants des PME à forte croissance lancent des affaires dans leur domaine de formation, le niveau d'éducation servant ainsi de mesure substitutive (*proxy*) pour les habiletés et compétences entrepreneuriales, de même que certaines formations en ingénierie, en biochimie et en

informatique. L'entrepreneur qui lance une affaire dans le même domaine que sa formation posséderait ainsi un certain avantage (Barringer, Jones et Neubaum, 2005).

L'origine entrepreneuriale familiale

Il paraît logique qu'une personne qui a grandi dans un milieu familial dont plusieurs membres sont entrepreneurs soit influencée par ce milieu. Les études qui ont traité le sujet confirment que l'origine familiale entrepreneuriale a un impact à ce niveau (Blawat, 1995; Julien, 2001).

Le groupe fondateur

L'expertise du groupe fondateur de l'entreprise est associée à la forte croissance selon Barringer, Jones et Neubaum (2005). Plus le groupe fondateur est nombreux, plus l'expertise apportée est variée et plus le soutien financier apporté est important.

La compétence ou l'expertise du dirigeant

Dans le modèle de Littunen et Virtanen (2006), l'expertise est assimilée à l'âge de l'entrepreneur puisque ce dernier passe son temps à nouer des relations, soit personnelles ou professionnelles (amis, clients, fournisseurs, concurrents, conseillers, etc.) et par cela il forge une expertise dans son secteur d'activité et constitue son réseau. À ce niveau, Janssen (2002) a démontré que l'expertise du dirigeant et ses caractéristiques démographiques sont seules en cause à la croissance de l'emploi au sein des PME belges. Julien (2001) dans une étude réalisée sur 52 entreprises a conclu que la majorité des dirigeants ont travaillé antérieurement dans le même secteur d'activité que celui de leur entreprise. De même, les entrepreneurs qui se lancent en affaires de façon répétée sont censés apprendre de leurs erreurs (Barringer Jones et Neubaum, 2005).

Les motivations du dirigeant

Il apparaît aussi que la motivation est une variable déterminante pour différencier les entreprises à forte croissance des autres, ce qui est confirmé par Littunen et Virtanen, (2006). Julien (2001) met en évidence trois types de motivations, soit pour la croissance : la réalisation du profit comme première motivation, ensuite d'avoir un travail dans lequel se sentir bien, et enfin le défi de la gestion d'une entreprise à forte croissance. D'autres sont motivés par le style de vie que procure le fait d'être son propre patron (Glancey, 1998).

Les aspirations ou objectifs personnels du dirigeant

Les motivations des entrepreneurs les amènent à développer certaines aspirations ou objectifs personnels en regard de leur entreprise (Hessels, van Gelderen et Thurik, 2008). Ainsi, certains entrepreneurs ne recherchent pas nécessairement la croissance de leur entreprise, considérant que cela leur demanderait plus d'efforts et d'investissements, sans oublier leur aversion aux risques (Gasse et Carrier, 1994). Par ailleurs, certains entrepreneurs ne se donnent pas des objectifs de croissance pour ne pas perdre le contrôle de leur projet, alors que Smallbone, Leigh et North (1995) parlent d'engagement ou de propension de l'entrepreneur pour la croissance. Barringer, Jones et Neubaum (2005) quant eux ont confirmé que les entrepreneurs qui ont un objectif précis de croissance réussissent plus à atteindre une plus forte croissance pour leur entreprise que les autres entrepreneurs.

2.3.2. Profil organisationnel et stratégique des PME à forte croissance

2.3.2.1. La stratégie en contexte de PME

Les théories qui traitent de la stratégie au niveau de la grande entreprise ne s'appliquent pas forcément à la PME. Au niveau de la PME, les décisions stratégiques ne sont

souvent prises que par le seul propriétaire-dirigeant (Marchesnay et Carrier, 2005). Julien (1990, cité dans Guegen, 2001) retient comme critère spécifique de la PME le fait qu'elle développe une stratégie intuitive ou peu formalisée. En conséquence, le management stratégique des PME et en particulier des PME à forte croissance comporterait des spécificités à ce niveau qui les distinguent des grandes entreprises.

2.3.2.2. Caractéristiques organisationnelles

L'innovation et la R-D

L'innovation et la R-D sont deux notions différentes même si elles apparaissent très proches. Une entreprise innovante n'applique pas forcément de la R-D et le contraire est aussi vrai (Raymond et St-Pierre, 2010). Dans un univers caractérisé par une compétitivité acharnée, les entreprises cherchent à accroître leur compétitivité par l'innovation, qui est favorisé par la proximité au marché pour se tenir informées des besoins de la clientèle (Julien, 2000). D'ailleurs, les entreprises innovatrices sont censées croître plus rapidement (Julien, 2000), cela étant corroboré empiriquement dans les études de Woywode et Lessat (2001) et de Papadaki et Chami (2002). Par ailleurs, on a trouvé que des PME à forte croissance dépensaient quatre fois plus que la plupart des PME en R-D (Filion, 2007).

Notons cependant que bien que l'innovation de produits soit un vecteur de croissance, l'innovation de procédés quand à elle peut diminuer le nombre d'emplois existants, ce qui affecte négativement la croissance en termes d'effectifs par rapport à la croissance en termes de chiffre d'affaires (Gasse et Carrier, 1994). Il faut ajouter aussi que l'innovation est en partie tributaire d'idées et de sources d'information externes, et donc des réseaux de l'entreprise qui incluent entre autres les clients, les fournisseurs, les universités et les centres de recherche (Baldwin et Johnson, 1995).

La taille et l'âge de l'entreprise

L'enquête de l'OCDE (2002) sur les petites entreprises montre qu'elles ont une faible probabilité de survie et un taux de croissance élevé si elles survivent, au contraire pour les entreprises plus anciennes qui ont un taux de défaillance plus bas et une probabilité de croissance moindre, ces dernières ayant possiblement atteint une taille « optimale » (Godener, 2002). Plusieurs chercheurs corroborent le fait que les entreprises jeunes soient plus susceptibles de croître que les autres firmes (Begley et Boyd, 1986; Birley et Westhead, 1990; Davidsson et Delmar, 2001; Delmar et al., 2003; Glancy, 1998; Mustar, 2001; St Pierre et al. 2005). Woywode et Lessat (2001) pour leur part remarquent l'existence d'une relation entre l'âge de la firme et la forte croissance, mais en forme de « U ».

Le statut juridique

Les entreprises qui ont un statut de responsabilité limitée (SARL) se caractérisent par une croissance plus rapide (Woywod et Lessat, 2001; Guyot et Van Rompaei, 2002; Janssen, 2002). Cependant, les PME peuvent changer de statut tout au long de leur développement ou cycle de vie. D'après Suisse Média (2008), plusieurs facteurs peuvent expliquer la relation entre la croissance et le statut juridique choisi par la PME. Le premier est relié aux capitaux qui sont mobilisés suite à l'action d'achat et de revente d'actions de l'entreprise, le deuxième porte sur l'évaluation du risque du projet et la motivation à investir. Il y a aussi le facteur fiscal qui joue un rôle sur les décisions d'investissements et sur la croissance (Suisse Média, *op. cit.*). Par ailleurs, Guyot et Van Rompaei (2002), Janssen (2002) ainsi que Woywode et Lessat (2001) avancent l'argument que les entrepreneurs qui choisissent la responsabilité limitée sont plus susceptibles de poursuivre des projets à risque, cet argument venant renforcer l'impact que peut avoir le statut juridique sur la croissance.

La gestion des ressources humaines

Avec une forte croissance, l'entreprise doit s'adapter par rapport aux ressources humaines nécessaires, l'investissement dans ces ressources permettant d'augmenter la productivité et le degré d'innovation au sein de la PME et de diminuer le taux de roulement des employés (Filion, 2007). Les PME à forte croissance sont généralement dirigées par des équipes de cadres jeunes, qualifiés et responsabilisés. Leur budget de formation est beaucoup plus élevé que la moyenne des entreprises et elles démontrent un niveau élevé de spécialisation suite à une formation continue de leurs employés (Julien, 2001). Et le propriétaire-dirigeant aurait souvent un niveau d'étude supérieur à celui de la moyenne des dirigeants de PME (OCDE, 2002). Une croissance forte exigerait ainsi une main-d'œuvre spécialisée et un système de gestion de ressources humaines évolué.

La dépendance commerciale

Pour Woywode et Lessat (2001), les entreprises à forte croissance sont des entreprises fondamentalement dépendantes. Dans le même ordre d'idées, St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) constatent que les dirigeants des PME plus dépendantes aspirent à un niveau plus élevé de croissance. La dépendance des PME manufacturières face à certains clients importants, ou encore la faible diversification de leur clientèle peut ainsi avoir des effets significatifs sur leur développement et en particulier leur croissance, leur degré de vulnérabilité ainsi que sur leurs résultats financiers (Raymond et St-Pierre, 2004).

La localisation

La localisation géographique est aussi censée jouer un rôle dans la croissance de la PME. Par exemple, une entreprise située dans le milieu rural n'aurait pas les mêmes avantages qu'une entreprise en milieu urbain, de même qu'une entreprise située dans un parc industriel ou scientifique pourrait profiter d'une information plus riche et d'un milieu plus innovateur (Janssen, 2003). Par ailleurs, certaines PME préfèrent s'installer à

proximité de leur point d'approvisionnement, à proximité de leur clientèle, ou pour être mieux desservies par les moyens de transport. Mustar (2001) affirme quant à lui que les PME commerciales à forte croissance se rapprochent de leur clientèle en créant des filiales commerciales.

2.3.2.3. Caractéristiques liées aux décisions stratégiques.

Les choix stratégiques adéquats pris par les gazelles les conduisent à maintenir leur croissance. Cependant, la croissance elle-même peut être un obstacle qui peut menacer la survie de l'entreprise si elle est mal gérée. Ainsi, la planification stratégique joue un rôle important puisqu'elle permet de mieux encadrer cette croissance (St-Jean, Julien et Audet, 2008).

On peut penser que les PME à forte croissance pratiquent une planification stratégique plus approfondie, encadrée et spécialisée. Bramanti (2001) a noté que la majorité des PME italiennes à forte croissance font de la planification stratégique. De son côté, Julien (2001) confirme cette information en précisant qu'un pourcentage élevé (80 %) d'entreprises pratiquent de la planification stratégique flexible sur un horizon temporel de 1 à 5 ans, dont 56 % de façon formelle.

Sandberg et Hoffer (1987, cités dans Julien, 2000) ainsi que Steiner et Solem (1988, cités dans Julien, 2000) ont montré l'importance de la stratégie de différenciation dans la performance des PME. Or, la majorité des PME à forte croissance pratiquent effectivement une stratégie de différenciation, souvent proactive sinon active, ainsi qu'une stratégie de niche (Kemp, Verhoeven et Kreijen, 2001), cette dernière stratégie étant cependant moins utilisée (Julien, 2001). En outre, Mustar (2001) souligne que les PME à forte croissance pratiquent une stratégie d'élargissement de leur gamme de produits et de prestations, appuyée par un niveau élevé d'innovation de produits et de

services. Dans l'étude de Mascarenhas, Kumaraswamy, Day et Baveja (2002), portant sur 45 entreprises à forte croissance, les auteurs ont remarqué que les entreprises utilisent cinq types de stratégies, mises en œuvre lorsque les entreprises veulent exploiter un déséquilibre du marché en leur faveur, tel qu'illustré dans le tableau 5.

Ayant étudié 219 PME manufacturières américaines à forte croissance, Sanders et Reid (2001) ont identifié quatre types de stratégies utilisées par ces entreprises : 1) stratégie de partenariat avec les fournisseurs, 2) stratégie centrée sur la qualité, 3) stratégie de maîtrise des coûts et 4) stratégie de compétition basée sur le temps. Par ailleurs, Smallbone Leigh et North (1995) affirment qu'il n'existe pas une seule stratégie qui conduit à la forte croissance. Et concernant l'exportation ou plus généralement l'internationalisation, les PME à forte croissance exportent plus d'après Calvo et Lorenzo (2001), Mustar (2001) et Bramanti (2001). Woywode et Lessat (2001) de leur côté affirment que l'activité d'exportation et son ampleur influe sur la croissance.

Une autre perspective stratégique de la croissance des PME émane de la « resource-based view » (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005). Selon cette perspective, la condition nécessaire au succès de l'entreprise réside dans sa capacité de développer et maintenir un avantage concurrentiel à partir d'un ensemble distinctif et difficilement imitable de *capacités stratégiques*, incluant des capacités réticulaires qui étendent les frontières de l'entreprise (Dyer et Singh, 1998) ainsi que des capacités en GRH qui contribuent à la préservation et au développement des ressources et compétences distinctives des PME (Wright, Dunford et Snell, 2001). De ce point de vue, un nouvel avantage concurrentiel (et la croissance qui en découle) serait obtenu par l'effet de levier de capacités complémentaires, notamment en matière de développement de produits (innovation), de marchés, de réseaux, de technologies et de gestion des ressources humaines.

Tableau 5 : Sources d'avantages de cinq stratégies de croissance
(Mascarenhas, Kumaraswamy, Day et Baveja, 2002)

Stratégie	Sources d'avantage		
	Échelle	Envergure	Temps
Prolifération de produit	Faibles coût unitaires de production de distribution, demande globale	Cohérence et coordination des marques entre les produits	Domination rapide de la catégorie de produit, développement et diffusion rapides des produits
Développement d'un marché de masse	Reconfigurer le produit pour répondre à la demande du marché	Étendre l'envergure géographique	Élaborer des politiques adaptatives
		Externaliser des fonctions pour réduire les coûts et augmenter la capacité	Utiliser des alliances pour accélérer la croissance internationale
Valeur accrue pour des clients choisis		Réduire l'envergure géographique et commerciale	Saisir tôt les opportunités découlant d'une remise en cause des normes de l'industrie
		Cibler le produit pour augmenter sa valeur pour le consommateur	
Innovation de distribution	Réduire les coûts de transaction par des investissements en infrastructure	Mettre l'accent sur les marchés mal desservis	Exploiter les innovations de distribution avant que les concurrents puissent réagir
	Utiliser l'expansion géographique pour augmenter les ventes	Investir dans de nouvelles technologies de distribution	
Acquisition et consolidation	Rechercher des économies d'échelles dans différentes fonctions, favorisée par la taille accrue de l'entreprise suite à l'acquisition	Réorienter les acquisitions vers des segments de marché en croissance	Effectuer l'acquisition tôt pour être en mesure d'acquérir des candidats choisis
	Développer des relations avec les plus importants clients et fournisseurs	Réévaluer les décisions d'externalisation dans toutes les fonctions après acquisition	Commencer l'intégration le plus tôt possible afin de générer rapidement des rendements des acquisitions
		Croiser produits et marchés entre acquisitions	
		Investir dans des technologies de gestion	

C'est ainsi que plusieurs PME pallient à un manque de capacités à l'interne en collaborant avec d'autres entreprises au niveau de la conception de produits et de la R&D, de la production, du marketing et de la distribution (Lindman, 2002), ainsi qu'avec d'autres partenaires tels que les clients, les fournisseurs et les centres de recherche en tant que sources d'information et éventuellement d'innovation (Julien et Lachance, 2001). Un certain nombre de PME assimilent aussi des technologies de fabrication de pointe qui leur permettent d'acquérir un avantage concurrentiel en terme de flexibilité, de réduction des délais (de la conception du produit à son introduction sur le marché) et de réactivité aux changements du marché (Raymond et St-Pierre, 2005).

2.3.3 Profil environnemental

Tel que déjà appréhendé par l'école de l'apprentissage social, des auteurs comme Chell (1985), Fillion (1997), Wee, Lim et Lee (1994) et Blawat (1995) considèrent qu'une personne devient entrepreneur par un processus de socialisation. Cette école donne beaucoup d'importance à l'influence de l'environnement familial et social (Chell, 1985). De façon similaire, des chercheurs ont longuement étudié l'influence de l'environnement sur l'entreprise, tout en tenant compte du fait que la petite ou moyenne entreprise est essentiellement le prolongement de l'entrepreneur (St-Pierre, Audet et Mathieu 2003).

2.3.3.1 Importance des réseaux pour les PME

L'environnement externe de la PME est censé jouer un rôle important dans la capacité de l'entreprise à innover et à croître. Cet environnement est composé d'établissements d'enseignement (collèges et universités), d'entreprises et de réseaux d'entreprises, centres de recherche et organismes gouvernementaux, sociétés de financement et de capital de risque, sans oublier les fournisseurs et les clients qui peuvent apporter une information pertinente sur la concurrence et l'état du marché (Gasse et Carrier 1994). Les raisons essentielles qui poussent l'entreprise à penser en termes de relation avec

d'autres organisations ont été résumées par Wissema et Euser (1991) : partager les coûts, partager les risques, obtenir une meilleure connaissance du marché, compléter la gamme d'expertise nécessaire, desservir un marché international relativement important, développer des standards industriels.

Une analyse de ces raisons montre que dans l'environnement externe, l'entreprise trouve les ressources humaines, informationnelles (savoirs et savoir-faire), matérielles et financières qui lui font souvent défaut (Trépanier, 2005). L'entreprise efficace doit savoir tirer le maximum des synergies de ses propres proximités qui sont d'une part, les organismes académiques, de recherche, les regroupements professionnels, et d'autres parts, les clients, fournisseurs, concurrents, distributeurs, bref tous ceux qui « traditionnellement » ont un rapport précis avec l'entreprise, lui apportant ainsi un flux continu d'informations. Le réseau constitue ainsi une manière d'échange d'information et de communication et est à la base du développement du capital social, sa liaison avec l'innovation faisant en sorte qu'il y a multiplication d'idées et d'information et le développement d'une culture entrepreneuriale (Julien, 2005b).

2.3.3.2 Les caractéristiques de l'environnement des PME à forte croissance

Le réseau de l'entreprise

Les partenariats dans les PME à forte croissance sont d'une importance primordiale selon Julien (2005a). Ceux-ci permettent de compléter les ressources des entreprises, à obtenir de l'information stratégique et à réduire l'incertitude dans leur développement. Les PME à forte croissance ont ainsi plus recours aux partenariats ou aux réseaux « à signaux faibles », incluant des firmes de conseils ou des conseillers gouvernementaux (Julien, 2007). Cette donnée est corroborée par Zhao et Aram (1995) qui ont effectué une étude sur l'intensité et l'étendue des réseaux d'affaires des PME pour conclure que ces réseaux sont plus forts dans les PME à forte croissance.

Une forte croissance implique des besoins nombreux et variés et des relations directes ou de proximité avec les clients (Julien, 2000, Filion, 2007). Ce type de relation de proximité permet aux entreprises d'être informées des nouvelles tendances dans le marché. Selon l'OCDE (2002), le partenariat le plus important est celui constitué par les entreprises à forte croissance avec leurs clients, suivis des partenariats avec les distributeurs, les fournisseurs et les sous-traitants, et enfin les partenariats avec les prestataires de services, les concurrents et les établissements publics ou privés de recherche.

Ce n'est qu'en se rapprochant des clients que l'on peut connaître leurs besoins, et ce, sous forme de relations « consultatives » ou « collaboratives » (Bordt, Anderson, Earl et Lonmo, 2006). Les PME à forte croissance sont reconnues selon Filion (2007) pour être plus proches de leurs clients, cette relation les poussant souvent à fabriquer des produits sur mesure. Par ailleurs, les entreprises à forte croissance vendent directement leurs produits à leurs clients, le plus souvent sans aucun intermédiaire, dans une relation de proximité au travers de contacts fréquents et personnalisés (OCDE, 2002).

Les PME à forte croissance sont plus strictes quant au choix des fournisseurs avec qui elles font affaires, préférant ceux qui peuvent suivre leur rythme de croissance et faisant en sorte que cette relation soit à leur avantage selon Beekman et Robinson (2004). Ces auteurs ajoutent que les gazelles évaluent leurs fournisseurs pour ne travailler qu'avec ceux qui sont les plus performants. Ces entreprises utilisent beaucoup la sous-traitance (Smallbone, Leigh et North, 1995), elles concluent souvent des accords formels avec des clients et des fournisseurs pour partager la R-D (Julien, 2001). La proximité des universités leur permet aussi de profiter des résultats des recherches et de l'expertise scientifique comme source d'information riche, ou pour la formation du personnel. Les gazelles ont ainsi plus recours aux conseillers par rapport aux autres PME (Julien, 2002),

incluant des conseillers scientifiques (St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien, 2005), établissent plus de partenariats avec des centres de recherche (Julien, 2002) et travaillent avec des spécialistes en organisation plutôt qu'avec des spécialistes en marketing ou en technologie (Mustar, 2001; OCDE, 2002).

Le secteur d'activité

Un secteur d'activité plus dynamique permet aux entreprises qui s'y installent de connaître une plus forte croissance en leur offrant plus d'opportunités. C'est ainsi qu'il serait censé y avoir un pourcentage plus élevé de PME à forte croissance dans les secteurs à haut ou moyen niveaux de technicité (Philips et Kirchoff, 1989, cités dans Guyot, Janssen et Lohest, 2006). Cependant, les études de Janssen (2003), de Delmar, Davidsson et Gartner (2003), de Wiklund (1999) ainsi que de Julien, Morin et Gélinas (1998) n'ont pu confirmer que le secteur d'activité joue un rôle dans la croissance des PME. Davidsson et Delmar (2001) concluent même que l'on peut retrouver des entreprises à forte croissance dans des secteurs en déclin.

2.3.4 Profil technologique

2.3.4.1 Les PME et les nouvelles technologies

L'utilisation et la maîtrise des technologies de fabrication de pointe telles que la CAO/FAO et les progiciels de gestion intégrée (ERP) et les systèmes de fabrication flexible (FMS), utilisés soit dans la production ou dans la gestion des opérations, permettent aux PME d'atteindre leurs objectifs en matière de réduction des coûts, d'intégration et de flexibilité de leur appareil productif, tel que confirmé dans l'étude de Raymond et St-Pierre (2005) réalisée sur 248 PME manufacturières québécoises. L'utilisation de ces technologies peut ainsi procurer un avantage concurrentiel à la PME et lui permettre d'améliorer ses relations avec les clients et sa réputation (Suisse Média, 2008).

2.3.4.2 Les différentes caractéristiques technologiques des PME à forte croissance

Les PME à forte croissance maîtrisent des technologies plus avancées que la moyenne (Julien, 2002). Une forte croissance implique une organisation complexe, et pour faciliter la gestion des entreprises de ce type, on a recours de plus en plus aux technologies ainsi qu'à des outils informatisés de gestion. Dans l'étude effectuée par Julien (2000) sur les PME à forte croissance et leur niveau d'utilisation des technologies, il constate que cette utilisation a un impact sur la croissance et rapporte que parmi les outils utilisés, on retrouve les systèmes de gestion intégrée (MRP II ou ERP) ainsi que les technologies à base d'Internet et du Web.

En plus de l'utilisation des technologies dans la production ou dans la gestion quotidienne, les PME à forte croissance ont aussi recours à la veille technologique qui est une pratique importante dans la mesure où elle leur permet de rester informées sur les différentes avancées technologiques dans leur domaine et sur la concurrence (Filion, 2007). Papadaki et Chami (2002) ajoutent que les PME à forte croissance utilisent aussi le cybercommerce alors que Mustar (2001) affirme qu'un grand nombre des gazelles ont un site Web et maîtrisent les nouvelles technologies de communication, les utilisant pour communiquer avec leurs clients et leurs fournisseurs et avec d'autres partenaires ainsi que pour la communication interne de l'entreprise (intranet). La majorité de ces entreprises utilise donc un système de gestion informatisé (Mustar, *op. cit.*), de même qu'un système de contrôle de la qualité totale et de veille technologique (OCDE, 2002; Julien, 2001) pour appuyer leurs investissements en R-D (nouvelles idées, connaître le développement des technologies et des nouveaux procédés, comparer des produits, etc.). Elles ont tendance encore à avoir des changements technologiques qui sont en relation avec le produit plutôt qu'avec des procédés (O'Reagan, Ghobadian et Gallear, 2006).

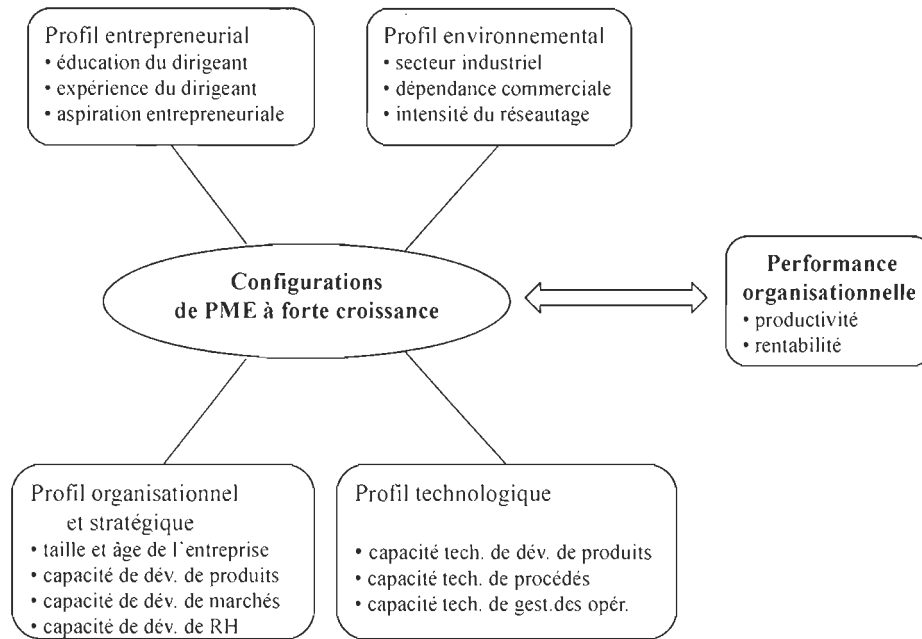
2.4 Développement d'un modèle de recherche

Tel que mentionné précédemment, la croissance est un phénomène multidimensionnel qui suppose l'existence de différents modes de croissance, dont la croissance des effectifs versus la croissance des ventes (Chandler, McKelvie et Davidsson, 2009), ajoutant à cela l'hétérogénéité des différents types de PME qui rend plus difficile l'établissement d'une définition unifiée de la PME à forte croissance. Étudier empiriquement les PME à forte croissance renvoie à la prise en considération de ces deux concepts, en premier lieu pour limiter l'univers échantillonnal.

L'objectif de cette étude, au travers d'une approche configurationnelle, ressort non seulement de la complexité du phénomène de la forte croissance et des outils utilisés pour la mesurer mais plus encore de la complexité des contextes dans lequel les PME à forte croissance évoluent. À cet effet, nous avons choisi d'étudier la forte croissance en relation avec plusieurs facteurs contextuels, non pas pris individuellement mais regroupés en quatre profils, soit un profil entrepreneurial, organisationnel et stratégique, environnemental, et technologique. Le choix des variables incluses dans chacun des profils fut effectué en fonction de leur association à la croissance des PME, tel que confirmé par les études empiriques préalablement citées, et de leur disponibilité en tant que données secondaires dans la base de données utilisée.

Le modèle de recherche proposé, illustré à la figure 2, inclut deux types d'analyse en rapport avec les deux questions de recherche. Le premier type, soit l'analyse taxonomique, a pour but d'identifier les configurations des PME à forte croissance au travers des quatre profils mesurés. Le deuxième type, soit l'analyse de variance, a pour but d'identifier laquelle ou lesquelles parmi ces configurations sont les plus performantes en termes de productivité et de rentabilité.

Figure 2 : Modèle de recherche



Au coeur de cette proposition de recherche se trouve la notion de co-alignement, de différents attributs en des ensembles cohérents (Khiari, 2008). L'objectif est ainsi d'identifier différentes configurations qui, collectivement, permettent de définir avec cohérence et de façon éloquente, une partie de la réalité organisationnelle des PME à forte croissance (Miller, 1999). Une autre hypothèse implicite à cette notion de co-alignement est celle de l'équifinalité, laquelle reconnaît qu'il puisse exister différentes configurations efficaces (Raymond et St-Pierre, 2011). Cette hypothèse peut être testée avec une approche inductive par un examen *a posteriori* de la performance de chaque configuration (Ketchen, Thomas et Snow, 1993).

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir défini nos objectifs de recherche et présenté les fondements théoriques y afférant, ce chapitre exposera la méthodologie retenue pour nous permettre de répondre au mieux à nos questions de recherche. Plus précisément, ce chapitre présente le type de recherche, les sources des données, la description de notre échantillon ainsi que les mesures utilisées.

3.1. Type de recherche et source des données

Il s'agit d'une étude descriptive et quantitative, basée sur des données secondaires provenant de la base de données du Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises (www.uqtr.ca/LaRePe). Cette base de données a été créée en collaboration avec un regroupement de gens d'affaires québécois en demandant au dirigeant principal et à ses principaux collaborateurs de remplir un questionnaire faisant état de l'utilisation des pratiques d'affaires touchant aux différentes fonctions de l'entreprise, auquel devaient être joints les états financiers des trois dernières années. En échange de ces informations, un diagnostic général de la situation d'entreprise sur le plan de sa performance et de sa vulnérabilité était remis au dirigeant.

Les analyses statistiques ont été réalisées à partir d'une base de données sur 348 PME manufacturières provenant de plusieurs secteurs industriels. En l'absence de données sur la croissance des effectifs, le taux moyen de croissance des ventes au cours des trois dernières années fut choisi comme indicateur pour sélectionner les entreprises à forte croissance, le taux minimum de croissance étant fixé à 40 %, nous alignant en cela sur l'étude de Barringer, Jones et Neubaum (2005). Avec ce taux, nous avons obtenu une proportion significative d'entreprises au sein de la base de données (12 %), soit 43

entreprises manufacturières québécoises que nous pouvons qualifier de PME à forte croissance.

3.2. Description de l'échantillon

Les caractéristiques de PME à forte croissance de l'échantillon sont d'abord présentées au Tableau 6, en se rappelant qu'il n'y a pas de consensus sur une définition de la PME ni de la PME à forte croissance. Partant ainsi de l'étude de Raymond et al. (2009), la PME sera définie ici en tant qu'entreprise manufacturière de 20 à 500 employés.

Au niveau des caractéristiques générales des PME à forte croissance de notre échantillon, on remarque que celles-ci sont âgées entre 4 et 35 ans, pour un âge moyen de 15 ans, et comptent entre 20 et 265 employés, le nombre moyen par entreprise étant de 71 employés. Elles ont un taux moyen de croissance des ventes au cours des trois dernières années se situant entre 40 % et 185 %. L'échantillon comprend ainsi des entreprises de taille moyenne, relativement âgées. On remarque aussi que 16 % des entreprises appartiennent à des secteurs de moyenne à forte intensité technologique et 44 % des dirigeants de notre échantillon ont un diplôme universitaire.

Au niveau des indicateurs de performance organisationnelle, les entreprises à forte croissance de l'échantillon démontrent une intensité d'exportation moyenne de 33 % et une croissance moyenne des ventes sur trois ans de 62 % (versus 11 % pour les 305 autres PME de la base de données).

Tableau 6 : Statistiques descriptives des PME à forte croissance (n=43)

Variable	moy.	méd.	é. t.	min.	max.
<i>Profil environnemental</i> - Secteur industriel					
moyenne à forte intensité technologique (1: oui, 0: non) ^a	0,16	-	-	0	1
- Dépendance commerciale					
% ventes totales aux 3 clients les plus importants	0,52	0,52	0,30	0,02	1,00
- Intensité du réseautage					
partenariats de R&D, production, marketing et distribution ^b	4,1	4,0	4,5	0	18
<i>Profil stratégique</i> - Capacité de développement de produits					
nombre d'employés de R&D / nombre d'employés	0,055	0,017	0,126	0,00	0,79
- Capacité de développement de marchés					
prospection nouveaux clients/marchés ^c	3,7	4,0	1,1	1	5
- Capacité de développement des RH					
développement de pratiques de GRH ^d	0,45	0,84	4,51	-13,8	7,8
<i>Profil organisationnel</i> - Taille de l'entreprise					
nombre d'employés	71	49	58	20	265
- Age de l'entreprise					
nombre d'années depuis la fondation de l'entreprise	15	11	9	4	35
<i>Profil entrepreneurial</i> - Niveau d'éducation du dirigeant					
diplôme universitaire (1: oui, 0: non)	0,44	-	-	0	1
- Expérience du dirigeant					
expérience du secteur (années)	16	14	11	3	40
- Aspiration entrepreneuriale					
propension à la croissance ^e	1,01	1,00	0,67	0,11	3,11
<i>Profil technologique</i> – Capacité technologique					
assimilation de technologies de développement de produits ^f	7,1	6,0	6,0	0	20
assimilation de technologies de procédés ^g	4,5	3,0	5,7	0	25
assimilation de technologies de gestion de production ^h	6,4	5,0	6,0	0	21
<i>Performance organisationnelle</i>					
productivité (ventes totales / nombre d'employés de production)	121865	96974	76650	37530	385926
rentabilité (rendement des fonds propres)	0,28	0,29	0,21	-0,37	0,70
<i>Croissance</i>					
croissance (taux moy. de croiss. des ventes, 3 dernières années)	0,62	0,53	0,29	0,40	1,85

^a associée au secteur industriel selon la classification de l'OCDE (OECD, 2005)

^b nombre de partenariats avec donneurs d'ordre, clients, fournisseurs, compétiteurs, centres de recherche, collèges et universités, et autres PME

^c fréquence de réalisation de l'activité (1: basse, 5: haute)

^d $\Sigma_{k=1,10}$ [étendue d'application ou intensité de la pratique_k] (normalisé)

pratiques de GRH = descriptions de tâches, évaluation du rendement, recrutement, formation, dissémination d'information stratégique, d'information économique, d'information opérationnelle, consultation, partage des profits, accès à la propriété

^e (ventes ciblées par le dirigeant pour les 2 prochaines années / ventes de l'an dernier) - 1

^f $\Sigma_{k=1,4}$ [maîtrise perçue de la technologie_k de développement de produits, échelle de 0 à 5]

technologies de développement de produits = dessin assisté par ordinateur, CAO, FAO, CAO/FAO

^g $\Sigma_{k=1,5}$ [maîtrise perçue de la technologie_k de procédés, échelle de 0 à 5]

technologies de procédés = automates programmables, CNC, robots, FMS, manutention automatisée

^h $\Sigma_{k=1,6}$ [maîtrise perçue de la technologie de gestion de production_k, échelle de 0 à 5]

technologies de gestion de production = planification de production assistée par ordinateur, codes zébrés informatisés, EDI, MRP, MRP-II, ERP

L'intensité du réseautage peut être estimée en se basant sur le nombre de partenariats établis avec des donneurs d'ordre, clients, fournisseurs, compétiteurs, centres de recherches, collèges et universités et autres PME. Visant à atteindre plus d'efficacité et une meilleure capacité de réponse aux besoins du marché en plus de la compétitivité (Raymond et al., 2009), ces partenariats sont de quatre types, soit des partenariats de R-D, de production, de marketing et de distribution.

L'aspiration entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant est mesurée par la propension à la croissance, soit en retranchant un du ratio des ventes ciblées par ce dernier pour les deux prochaines années par les ventes de l'année dernière (Cassar, 2006).

La capacité de développement des produits est mesurée par le ratio du nombre d'employés dédiés à la R-D au nombre total d'employés (Barry, 2005). La capacité de développement du marché est estimée par la fréquence de prospection (veille commerciale) elle est définie en tant que variable ordinale (basse=1, haute=5). (Czarnitzki et Spielkamp, 2003). La capacité de développement des RH a été mesurée à partir d'un indicateur sommatif, en considérant l'intensité ou l'étendue d'application de dix pratiques RH soit : description des tâches, recrutement, évaluation de rendement, formation, diffusion d'information (stratégique, économique et opérationnelle), partage des profits et accès à la propriété (Raymond et al., 2009).

Les capacités technologiques sont mesurées par le niveau d'assimilation des technologies de développement de produit, de procédés et de gestion de production, sur une échelle de Likert de 0 (technologie non implantée) à 5 (haut niveau d'assimilation de la technologie). Les systèmes et technologies évalués comprennent quatre technologies de développement de produit, cinq technologies de procédés et six de gestion de la production (Raymond et al., *op. cit.*).

En tant qu'indicateurs fondamentaux de la performance organisationnelle, la productivité et la rentabilité de l'entreprise sont évaluées par deux ratios couramment utilisées dans la recherche, soit les ventes par employé et le rendement des fonds propres.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats de la recherche. Pour ce faire, nous procéderons dans un premier temps à une comparaison des PME à forte croissance avec les autres PME de la base de données. Ensuite nous enchaînerons par l'étude des configurations d'entreprises, ces configurations constituées par une analyse taxonomique. Par la suite, nous discuterons de la performance de ces configurations.

4.1. Analyse comparative initiale

Une analyse comparative entre les PME à forte croissance ($n = 43$) et les autres PME de la base de données ($n = 305$) est présentée au tableau 7. Un test de comparaison des moyennes (test t) et des distributions (test de Mann-Whitney, non paramétrique) des variables de recherche montre quelques différences significatives entre ces deux groupes. Les PME à forte croissance sont en moyenne plus jeunes que les autres PME (15 années d'existence versus 26) et sont sous la gouverne de propriétaires-dirigeants dont la propension à la croissance est plus forte, ce qui était prévisible. Ces entreprises démontrent aussi un niveau plus élevé de dépendance commerciale, 52 % de leurs ventes étant attribuées à leurs trois plus importants clients (versus 44 % pour les autres PME). Ce qui est plus surprenant, c'est que nonobstant leur plus jeune âge, les PME à forte croissance sont par ailleurs plus rentables, avec un rendement des fonds propres moyen de 28 % (versus 18 %).

Tableau 7 : Comparaison des PME à forte croissance avec les autres PME

Variable	PME à forte croissance (n=43) moy.	Autres PME (n=305) moy.	T ^a	Z ^b
<i>Profil environnemental</i> - Secteur industriel				
moyenne à forte intensité technologique (1 : oui, 0 : non)	0,16	0,15	0,1	0,1
- Dépendance commerciale				
% ventes totales aux 3 clients les plus importants	0,52	0,44	2,0*	2,0*
- Intensité du réseautage				
partenariats de R&D, production, marketing et distrib.	4,1	3,5	0,8	0,8
<i>Profil stratégique</i> - Capacité de dév. de produits				
nombre d'employés de R&D / nombre d'employés	0,055	0,027	1,3	1,0
- Capacité de dév. de marchés				
prospection nouveaux clients/marchés	3,7	3,4	1,5	1,6
- Capacité de dév. des RH				
développement de pratiques de GRH	0,45	-0,39	1,0	1,5
<i>Profil organisationnel</i> - Taille de l'entreprise				
nombre d'employés	71	72	-0,1	-0,2
- Age de l'entreprise				
nombre d'années depuis la fondation de l'entreprise	15	26	-6,0***	-4,0***
<i>Profil entrepreneurial</i> - Niveau d'éducation du dirigeant				
diplôme universitaire (1 : oui, 0 : non)	0,44	0,49	-0,5	-0,5
- Expérience du dirigeant				
expérience du secteur (années)	16	19	-1,3	-1,6
- Aspiration entrepreneuriale				
propension à la croissance	1,01	0,70	2,7**	3,3***
<i>Profil technologique</i> - Capacité technologique				
assimilation de technologies de dév. de produits	7,1	6,4	0,7	0,7
assimilation de technologies de procédés	4,5	5,6	-1,3	-1,6
Assimilation de technologies de gestion de production	6,4	5,8	0,7	0,3
<i>Performance organisationnelle</i>				
productivité (ventes totales / nb. d'empl. de production)	121865	130491	-0,7	-1,3
rentabilité (rendement des fonds propres)	0,277	0,177	2,7**	3,5***
<i>Croissance</i>				
taux moyen de croissance des ventes (3 dernières années)	0,62	0,11	11,5***	10,6***

* : p < 0,05 ** : p < 0,01 *** : p < 0,001

^atest t de différence des moyennes (bicaudal) des deux groupes

^btest de Mann-Whitney d'identité de la distribution des deux groupes

Le fait que le profil stratégique des entreprises à forte croissance ne diffère aucunement de celui des autres PME peut sembler aussi surprenant à première vue. En effet, les « gazelles » ne semblent pas démontrer de plus fortes capacités stratégiques en matière de développement de produits, de marchés et des RH ainsi qu'en matière de technologie. Une première interprétation serait liée à la forte dépendance de ces entreprises envers leurs donneurs d'ordres, soit qu'elles suivraient tout simplement la croissance de ces derniers. Ces résultats initiaux pourraient par ailleurs confirmer l'importance accordée par Hamel et Prahalad (1989) à l'intention stratégique (*strategic intent*) du dirigeant, qui valorise le rôle de la croissance dans la stratégie et en particulier la croissance organique. Or, une intention stratégique claire relative à la croissance et partagée par tous les membres de l'organisation est ainsi censée en assurer la cohérence, orientant les décisions managériales quant à l'avenir de l'entreprise et en particulier quant à ses choix relatifs aux couples produits-marchés (Ice, 2007).

Ces premiers résultats pourraient aussi appuyer l'assertion selon laquelle un grand nombre de PME, voire la majorité, ne sont pas « entrepreneuriales » et leurs dirigeants n'ont pas de forte aspiration ou intention de croissance (Nummela, Puumalainen et Saarenketo, 2005). Les différences observées dans la propension à la croissance des dirigeants pourraient s'expliquer par l'attention sélective dont ils font preuve à l'égard des enjeux auxquels ils sont confrontés et des solutions qui s'offrent à eux (Kabanoff et Brown, 2008). Bien qu'ils soient invisibles, les cadres de référence développés par les dirigeants tout au long de leur parcours académique et professionnel transparaissent néanmoins dans les choix stratégiques qu'ils effectuent, notamment en regard de la croissance, expliquent à cet égard Hamel et Prahalad (1993, p. 76) qui ajoutent: « In this sense, managerial frames, perhaps more than anything else, bound a company's approach to competitive warfare and thus determine competitive outcomes ».

Enfin, le fait que la forte croissance soit associée à une meilleure performance sur le plan de la rentabilité de la PME est conforme aux résultats de recherches antérieures qui ont confirmé empiriquement l'existence d'une relation positive entre la croissance et la rentabilité (Raymond et St-Pierre, 2008; Rivard, Raymond et Verreault, 2006; Wolff et Pett, 2006). Compte tenu de l'importance de leurs besoins monétaires et du caractère souvent immatériel de leurs activités, reliés notamment à l'innovation, l'un des facteurs clés de la croissance des PME sera ainsi leur rentabilité et leurs capacités à générer les liquidités suffisantes pour autofinancer une grande partie de leurs besoins. D'ailleurs, l'étude de Julien. (2002) avait révélé que l'un des facteurs clés d'une forte croissance des PME est une gestion financière adéquate, dont celle qui consiste à garantir que l'entreprise génère suffisamment de liquidités pour assurer son développement.

4.2. Résultats

La perspective configurationnelle ou gestaltiste adoptée dans cette recherche se fonde sur une conceptualisation de la cohérence interne ou du co-alignement, soit un ensemble de relations qui sont temporairement en état d'équilibre. Adopter cette perspective signifie que plutôt que de s'attarder à analyser quelques variables ou des associations linéaires entre ces variables, il est préférable de s'intéresser globalement aux attributs permettant d'identifier des configurations d'entreprises (Miller, 1981).

L'analyse typologique (*cluster analysis*) est la méthode la plus appropriée à la vérification de nos questions de recherche dans une perspective taxonomique de gestalt (Venkatraman, 1989). Cette méthode permet de rassembler les entreprises ayant des attributs similaires à l'intérieur de regroupements (*clusters*) relativement homogènes. Dans le présent cas, les attributs sont les variables incluses dans les profils entrepreneurial, environnemental, organisationnel/stratégique et technologique des PME à forte croissance, tel que présentées à la figure 1. Un second avantage de cette méthode

est de favoriser les distinctions entre les groupes à partir de ces mêmes attributs. L'algorithme hiérarchique de Ward a été utilisé en raison de la petite taille de l'échantillon. Une solution optimale à trois groupes fut ainsi obtenue, permettant de distinguer clairement trois configurations à partir des relations supposées initialement entre les profils.

4.2.1. La caractérisation des configurations

Le tableau 8 présente les valeurs moyennes des variables pour chacune des trois configurations. Une analyse de variance (Anova) fut utilisée pour mesurer si les configurations se distinguent significativement sur chacune des variables. De plus, étant donné la faible taille de chacun des trois groupes, cette analyse fut complétée par une analyse de variance non-paramétrique (Kruskal-Wallis) afin de renforcer la validité des différences trouvées entre les groupes.

Retournant au tableau 8, on observe que les PME à forte croissance du groupe I ($n = 17$) dominent celles du groupe II ($n = 11$) et du groupe III ($n = 15$) en ce qui concerne leurs capacités technologiques, surtout en regard de leur plus grande assimilation de technologies de gestion de production. Les entreprises du groupe II quant à elles diffèrent au niveau du profil stratégique, étant plus faibles que les deux autres quant à leurs capacités réticulaires, c'est-à-dire qu'elles sont moins intensément réseautées, et aussi plus faibles quant à leurs capacités de développer de nouveaux marchés et développer leurs ressources humaines. Par ailleurs, les trois groupes de PME à forte croissance sont similaires en ce qui a trait à leur profil entrepreneurial (niveau d'éducation, expérience et aspiration du dirigeant) et à leur profil organisationnel (taille et âge de l'entreprise).

Tableau 8 : Configurations des PME à forte croissance

Variable	Groupe I (n = 17) moy.	Groupe II (n = 11) moy.	Groupe III (n = 15) moy.	Anova F	Kruskal- Wallis χ^2
<i>Profil environnemental</i> - Secteur industriel moyenne à forte intensité technologique (1: oui, 0: non)	0,18	0,09	0,20	0,3	0,6
- Dépendance commerciale % ventes totales aux 3 clients les plus importants	0,48	0,48	0,59	0,7	1,3
- Intensité du réseautage partenariats de R-D, production, marketing et distrib.	4,2	0,3	6,9	9,8***	19,9***
<i>Profil stratégique</i> - Capacité de dév. de produits nombre d'employés de R&D / nombre d'employés	0,079	0,025	0,048	0,6	3,3
- Capacité de dév. de marchés prospection nouveaux clients/marchés ^c	4,2	3,0	3,8	4,3*	6,3*
- Capacité de dév. des RH développement de pratiques de GRH ^d	1,1	-3,8	2,8	9,9***	14,7***
<i>Profil organisationnel</i> - Taille de l'entreprise nombre d'employés	80	55	71	0,6	1,3
- Age de l'entreprise nombre d'années depuis la fondation de l'entreprise	15	15	15	0,0	0,0
<i>Profil entrepreneurial</i> - Niveau d'éducation du dirigeant diplôme universitaire (1: oui, 0: non)	0,47	0,27	0,53	0,9	1,8
- Expérience du dirigeant expérience du secteur (années)	18	13	16	0,6	0,4
- Aspiration entrepreneuriale propension à la croissance ^e	0,8	1,2	1,1	1,1	1,5
<i>Profil technologique</i> - Capacité technologique assimilation de technologies de dév. de produits	8,9	6,7	5,2	1,6	2,7
assimilation de technologies de procédés	6,0	3,5	2,9	1,9	5,2 ^a
assimilation de technologies de gestion de production	12,9	2,9	1,7	67,3***	31,8***

^ap < 0,1 *: p < 0,05 *** : p < 0,001

Sous réserve qu'il s'agit ici de liens associatifs et non de causalité en raison de la nature transversale plutôt que longitudinale des données, ces résultats fournissent une réponse à notre première question de recherche quant à l'existence de différentes configurations des profils entrepreneurial, environnemental, organisationnel/stratégique et technologique des PME à forte croissance, c'est-à-dire essentiellement trois modes de gestion de la forte croissance qui, tout en possédant chacun une cohérence interne,

diffèrent entre eux. Rappelons à cet égard qu'il ne s'agit pas ici d'identifier des « déterminants » individuels de la forte croissance mais plutôt, dans l'esprit de la « resource-based view » et de l'approche configurationnelle, d'identifier des combinaisons uniques de ressources et compétences en tant que source d'avantage concurrentiel, que l'on pourra alors associer à la forte croissance et éventuellement à la performance.

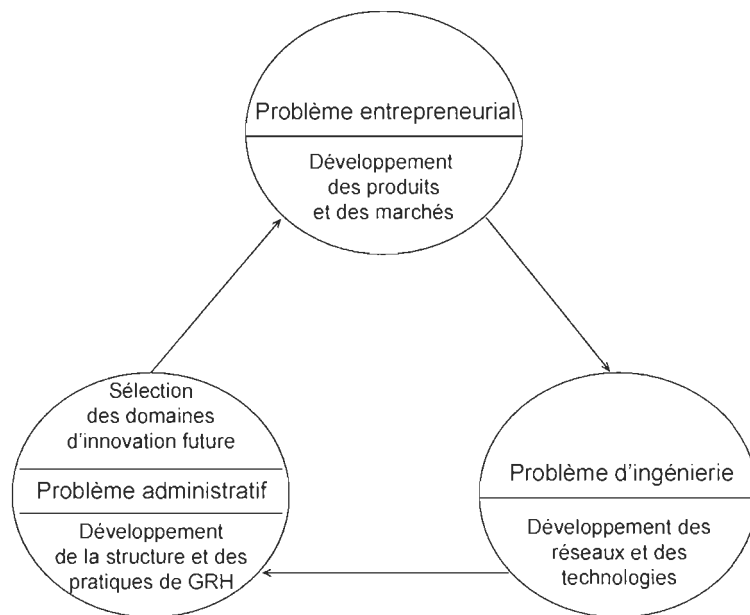
En guise d'assise à leur typologie stratégique, Miles et Snow (1978) stipulent que les organisations se constituent et évoluent à travers la résolution de trois problèmes managériaux : le problème entrepreneurial, le problème d'ingénierie et le problème administratif. Selon ces auteurs et tel qu'illustré à la figure 3, la solution au problème entrepreneurial consiste à effectuer les choix relatifs aux produits ou services et aux marchés ou segments de marchés. On pourrait ainsi d'ores et déjà arguer que les PME à forte croissance auraient solutionné ce premier problème. La solution au problème d'ingénierie consiste à choisir des technologies et des réseaux appropriés pour concevoir, produire et distribuer les produits et services. Quant à la solution administrative, elle se traduira par la rationalisation de la structure et des processus ainsi que par la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) qui permettront à l'organisation d'évoluer et de s'adapter au changement. La recherche et la mise en oeuvre de solutions visant à résoudre ces trois problèmes donnent lieu à un cycle adaptatif (*adaptive cycle*) qui peut être utilisé, par exemple, pour classer les différents types de réponses des organisations (Ketchen, 2003; Raymond, St-Pierre, Fabi et Lacoursière, 2010).

Partant du cycle adaptatif de Miles et Snow et retournant au tableau 8, on pourrait caractériser les PME du groupe I en tant que privilégiant la réponse au problème technologique amené par la forte croissance. Les PME du groupe III pourraient être qualifiées en tant que privilégiant la réponse au problème administratif, axée sur la

gestion des ressources humaines. Les PME du groupe II quant à elles ont atteint la forte croissance en dépit d'une réponse plus faible que les deux autres groupes au problème entrepreneurial (capacité plus faible de développement de nouveaux marchés), au problème d'ingénierie (capacités réticulaires plus faibles) et au problème administratif (capacité plus faible de GSRH). Dans ce dernier cas, on pourrait alléguer que des dimensions institutionnelles et sectorielles non prises en compte dans la présente étude pourraient entrer en jeu, ou que ces PME n'ont pas connu de seuils organisationnels (Greiner, 1972).

Figure 3 : Le cycle adaptatif du développement stratégique des PME

(adapté de Miles et Snow, 1978)



Il y aurait lieu de prolonger éventuellement cette discussion en se rappelant que cette étude a utilisé des données secondaires, et n'a ainsi pu prendre en compte certains des éléments, identifiées dans la revue de la littérature sur les PME à forte croissance, qui

nous aideraient possiblement à mieux comprendre le phénomène. Par exemple, on pourrait penser à la suite de Mascarenhas et al. (2002) que les trois groupes de PME se distinguent par le type de stratégie de croissance adoptée (tableau 5), les entreprises d'un groupe optant pour une stratégie axée sur une valeur accrue pour des clients choisis alors que les entreprises d'un autre groupe opteraient pour l'innovation de distribution ou pour la croissance externe via les fusions et acquisitions.

4.2.2. La performance selon les configurations des PME à forte croissance

Les résultats apportent aussi une réponse à la seconde question de recherche, à savoir si l'une des configurations s'avère plus efficace que les autres en termes de productivité et de rentabilité. Cette question renvoie évidemment au lien étudié antérieurement entre la croissance et la performance. Or, l'analyse de variance présentée au tableau 9, à nouveau complémentée par une analyse non-paramétrique, confirme qu'il n'existe aucune différence significative de performance entre les trois configurations préalablement identifiées.

Tableau 9 : Performance selon les configurations de PME à forte croissance

Variable	Groupe I (n = 17) moy.	Groupe II (n = 11) moy.	Groupe III (n = 15) moy.	Anova F	Kruskal- Wallis χ^2
<i>Performance organisationnelle</i>					
Productivité ventes tot. / nb. d'empl. de production	123083	98612	137538	0,8	0,8
Rentabilité rendement des fonds propres	0,23	0,32	0,30	0,7	1,4
<i>Croissance</i>					
taux moyen de croiss. des ventes (3 dernières années)	0,53	0,57	0,76	2,9 ^a	2,8

^ap < 0,1

Alors que les résultats présentés antérieurement ont confirmé un lien positif de la forte croissance avec la rentabilité sur l'ensemble des PME manufacturières (tableau 7), ces nouveaux résultats confirment l'hypothèse d'équifinalité reliée au co-alignement des profil entrepreneurial, environnemental, organisationnel/stratégique et technologique des PME à forte croissance en tant que systèmes ouverts. On notera par ailleurs, à la dernière ligne du tableau 9, que le taux de croissance moyen des entreprises du groupe III est supérieur à celui des groupes I et II (0,76 versus 0,53 et 0,57). Mais cette différence n'est pas suffisamment significative pour qualifier les entreprises du groupe III de PME en « hypercroissance ».

Ainsi, un investissement accru en capacités technologiques n'est pas associé à une productivité plus élevée ou à une rentabilité moins élevée des PME du groupe I par rapport aux deux autres groupes. Ces derniers résultats confortent ainsi notre choix initial d'une approche configurationnelle plutôt qu'universaliste pour étudier les PME à forte croissance. D'un point de vue taxonomique, il semble donc exister trois espèces de « gazelles », et d'un point de vue « resource-based », chaque espèce a développé un ensemble spécifique de capacités stratégiques pour évoluer dans son cycle adaptatif de croissance tout en maintenant une performance organisationnelle équivalente aux deux autres espèces.

CHAPITRE V : CONCLUSION

5.1. Retombées de la recherche

Plusieurs retombées potentielles découlent de cette recherche, en regard de l'état actuel des connaissances. Les résultats présentés ici permettent d'accroître la crédibilité de l'approche configurationnelle pour étudier le phénomène de la forte croissance. Les notions de co-alignement des capacités stratégiques et d'équifinalité constituent une base théorique pertinente pour investiguer les fondements de la forte croissance dans les PME manufacturières. Sur le plan méthodologique, la perspective des configurations utilisée pour mesurer le concept d'alignement stratégique s'est révélé efficace à décrire et à prévoir en partie la performance organisationnelle des PME à forte croissance.

Partant d'une perspective stratégique fondée sur la notion d'intention stratégique et sur les capacités distinctives de la PME à forte croissance, les résultats de cette étude révèlent que trois configurations spécifiques de capacités en matière de produits, de marchés, de technologies de réseaux et de GRH sont associées à une performance supérieure. Une autre contribution de cette étude réside dans l'utilisation du cycle adaptatif de Miles et Snow (1978) pour situer l'intention stratégique de ces entreprises et ainsi identifier les capacités distinctives dont dépend leur performance. En tenant compte des autres réponses aux problèmes entrepreneurial, d'ingénierie et administratif évoqués par ces auteurs, – telles l'entreprise-réseau par exemple – les recherches futures devraient permettre une meilleure compréhension des multiples ajustements à leurs capacités que les PME à forte croissance devront effectuer pour accroître leur niveau de performance face aux nouveaux défis de compétitivité amenés par la mondialisation et l'économie du savoir. Le choix des capacités à analyser pourrait s'inspirer des différentes dimensions incluses dans la typologie stratégique de Miles et Snow (*op. cit.*).

Sous réserve qu'une étude transversale ne permet de conclure que sur des liens associatifs et non de causalité, cette étude a également des retombées pour les dirigeants de PME à forte croissance et ceux qui les assistent, étant donné l'importance voire l'urgence de mieux comprendre ces entreprises, afin de leur fournir les appuis appropriés en fonction des aspirations de leur dirigeant et de leur orientation stratégique. Lorsque des modifications à l'environnement interne ou externe requièrent de procéder à des décisions stratégiques affectant le développement et la performance des PME à forte croissance, ces décisions et leurs conséquences devront ainsi être mises en relations avec leurs capacités.

Finalement, les pouvoirs publics souhaitant stimuler le potentiel de croissance des PME et appuyer en particulier celles qui sont en forte croissance doivent tenir compte des différentes configurations d'entreprises et cibler leurs interventions plutôt que de prôner des interventions génériques destinées à toutes les PME. Les résultats obtenus ici montrent que de telles interventions pourraient ne pas produire les effets escomptés du simple fait qu'elles ne sont pas suffisamment adaptées à la réalité des PME qui n'est pas singulière mais plutôt multiforme.

5.2. Limites de la recherche

Comme toute recherche empirique, la présente étude a certaines limites qu'il convient d'énoncer. Bien que l'échantillon d'entreprises étudié soit relativement représentatif de la population des PME manufacturières en termes de taille et de secteurs, il peut subsister certaines particularités qui limitent la portée des conclusions. De plus, le secteur industriel n'a été pris en compte que de façon marginale, au travers de l'intensité technologique ; or, il se peut fort bien que la configuration de la PME dépende du secteur spécifique dans lequel elle opère. Les entreprises composant l'échantillon ont

participé à une activité de diagnostic de performance, ce qui peut révéler en soi des distinctions avec la population globale en termes de capacités stratégiques et de performance (Cassell, Nadin, et Gray, 2001). Les mesures peuvent ne pas refléter adéquatement l'étendue et la profondeur des capacités des PME en termes de développement de produits, de marchés et de ressources humaines. En particulier, le recours à des mesures perceptuelles et subjectives pour l'évaluation des capacités technologiques peut aussi présenter certaines limites induites par des biais cognitifs des directeurs de production, mais plusieurs études sur les technologies avancées de production ont également eu recours à ce type de mesures (Ketokivi et Schroeder, 2004).

Finalement, parce que le co-alignement peut être étudié en tant que processus dynamique, une étude longitudinale pourrait révéler d'autres résultats que ce qui a été mis en évidence ici par une étude transversale, notamment un lien de causalité entre la croissance et la performance organisationnelle des PME. Aussi, une perspective plus dynamique pourrait entre autres traiter la question de la stabilité des configurations dans le temps et de leur lien éventuel avec l'âge et le niveau de développement de l'entreprise.

5.3. Remarques conclusives

La présente étude est la première, à notre connaissance, à avoir étudié les PME à forte croissance par le biais de l'approche configurationnelle. Comparée à l'approche universaliste qui considère que l'acquisition et l'amélioration de certaines capacités stratégiques, en matière de développement de nouveaux produits par exemple, constituent des pratiques exemplaires (« best practices ») qui déterminent la croissance de l'entreprise, l'approche configurationnelle nous a permis d'identifier trois configurations de capacités associées à la forte croissance. Alors que les « gazelles » sont prisées par les gouvernements dans la mesure où ce sont elles qui génèrent la majorité des nouveaux emplois, il importe de mieux les connaître et de mieux les

distinguer, et c'est pour cela que la présente étude a adopté une nouvelle approche de recherche.

Confrontées à une concurrence de plus en plus mondiale et sous la pression de leurs principaux partenaires d'affaires, plusieurs PME manufacturières seront appelées à croître rapidement. Développer de façon cohérente leurs capacités en matière de produits, de marchés, de réseaux, de technologies et de GRH en fonction de leur intention stratégique, constitue dès lors un facteur critique de succès pour ces entreprises. Ceci devrait amener les chercheurs à ne pas étudier isolément les dimensions ou les facteurs clés favorables à la forte croissance des PME, et à s'efforcer plutôt de cerner les interactions entre les attributs stratégiques de ces entreprises qui déterminent leur performance. Par ailleurs, dans une perspective plus « institutionnelle » (DiMaggio et Powell, 1983), il faudrait vérifier si l'adoption d'une configuration particulière par une PME à forte croissance relève effectivement de sa stratégie ou si elle ne relève pas plutôt de son environnement d'affaires, ou de l'interaction entre les deux, au travers d'isomorphismes coercitif, mimétique ou normatif.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, W. et Brock, J.W. (2004), *The Bigness Complex: Industry, Labor and Government in the American Economy*. Stanford University Press, New York.
- Agence Meyers Norris Penny (2006), *Financement des gazelles à dimension internationale*. Présenté à la Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada.
- Ahmad, N. (2006), A proposed framework for business demography statistics. *OECD Statistics Working Papers*, OECD, Paris, <http://ideas.repec.org/p/oec/stdaaa/2006-3-en.html>.
- Allani-Soltan, N., Bayad, M. et Arcand, M. (2005), Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle, *Acte du Congrès de l'AGRH*, 1-4 septembre, Montréal, p. 1-30.
- Aragon-Sanchez, A. et Sanchez-Marin, G. (2005), Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No 3, p. 287-308.
- Baldwin, J.R. et Johnson, J. (1995), *Stratégies des entreprises innovatrices et non innovatrices du Canada*, Division des études de l'analyse micro-économique, Statistique Canada, Document 11F0019MPF, No 73.

- Barringer, B. R., Jones, F. F. et Neubaum, D. O. (2005), A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No 5, p. 663-687.
- Barry, F. (2005), FDI, transfer pricing and the measurement of R&D intensity, *Research Policy*, Vol. 34, No 5, p. 673-681.
- Baum, J.R., Locke, E.A. et Smith, K.G. (2001), A multidimensional model of venture growth, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No 2, p. 292-303.
- Beekman, A. V. et Robinson. R. B. (2004), Supplier partnerships and the small high-growth firm: Selecting for success. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No 1, p. 59-77.
- Begley, T. M. et Boyd, D.P. (1986), Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, No 2, p. 8-15.
- Benko, G., Dunford, M. et Lipietz, A. (1996), Les districts industriels revisités. In *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, sous la direction de B. Pecqueur, L'Harmattan, Paris.
- Biga Diambeidou M., Gailly B. et Verleysen M. (2007), Une taxonomie des trajectoires de croissance initiale des jeunes entreprises, 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.
- Birch, D., L. (1987), *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. Free Press, New York.

- Birley, S. et Westhead, P. (1990), Growth and performance contrasts between ‘types’ of small firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No 7, p. 535-557.
- Blais, R. et Toulouse, J.M. (1990), Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d’entreprises dans 14 pays. *Revue Internationale PME*, Vol. 3, No 3-4, p. 269-299.
- Blawat, K. (1995), Defining the entrepreneur: A conceptual model of entrepreneurship. *Actes du 12^e Colloque du Conseil canadien de la PME et de l’entrepreneuriat*, Thunder Bay, Ontario, octobre, p. 13-37.
- Bordt, M., Anderson, F., Earl, L. et Lonmo. C. (2006), *Caractéristiques des entreprises en croissance, 2004-2005*. Catalogue Statistique Canada, No 88F0006XIF, Division des sciences, de l’innovation et de l’information électronique, Ottawa.
- Bramanti, A. (2001), Les PME à forte croissance en Italie : Succès étonnant et désagréables surprises. *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 91-127.
- Calvo, J. L. et Lorenzo, M. J. (2001), Une caractérisation des entreprises manufacturières espagnole à forte croissance : 1994-1998. *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 45-66.
- Cassar, G. (2006), Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No 5, p. 610–632.
- Cassell, C., Nadin, S. et Gray, M.O. (2001), The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8, No 3, p. 212-222.

Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*. Doubleday, New York.

Chandler, G., McKelvie, A. et Davidsson, P. (2009), Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth – employment growth relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No 4, p. 373-387.

Chell, E. (1985), *Participation and organization: Social psychological approach*. MacMillan, London.

Chrisman, J.J., Bauerschmidt, A. et Hofer, C.W. (1998), The determinants of the new venture performance: an extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No 1, p. 5-29.

Commission Européenne (2006), *La nouvelle définition des PME : Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration*. Entreprises et Industries Publications (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm).

Czarnitzki, D. et Spielkamp, A. (2003), Business service in Germany: bridges for innovation. *The Service Industries Journal*, Vol. 23, No 2, p. 1-30.

Danjou, I. (2002), L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue Française de Gestion*, No 138, p.109-126.

Davidsson, P. et Delmar, F. (2001), Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi : le cas de la Suède 1987-1996. *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 163-187.

- Davidson, P., Achtenhagen, L. et Naldi, L. (2007), What do we know about small firm growth? In *International Handbook Series on Entrepreneurship*, S. Parker (Ed.), Vol. 3, p. 361-398.
- Davidsson, P. (1989), Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, No 3, p. 211-226.
- Debus, A. (2005), *Profil des PME : un aperçu du secteur des petites et moyennes entreprises au Canada*. Recherche de la Fédération Canadienne des Entreprises Indépendantes.
- Delmar, F., Davidsson, P. et Gartner, W. B. (2003), Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No 2, p. 189-216.
- Delmar, F. et Wiklund, J. (2008), The effect of small business manager's growth motivation on firm growth: A longitudinal study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No 3, p. 437-457.
- Desreumaux, A. (2005), *Théorie des organisations*. Éditions Management et Société, Colombelle, France.
- DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No 2, p. 147-160.
- Dobbs, M. et Hamilton, R.T. (2007), Small business growth : recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13, No 5, p. 296-322.

- Ducheneaut, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises : identité, contexte et chiffres*. Édition Maxima, Paris.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 4, p. 660-679.
- Fahey, R. et Paradis, P.E. (2003), *Pour une contribution optimale à l'essor des PME québécoises*. Recherche de la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante, Montréal.
- Filion, L.-J. (2007), *Management des PME : De la création à la croissance*. Éditions du Renouveau Pédagogique, Montréal.
- Filion, L.-J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances. *Revue Internationale PME*, Vol 10, No 2, p. 129- 172.
- Filion, L.-J. (1999), De l'entrepreneuriat à l'entreprenologie. *Organisations & Territoires*, Vol. 8, No 1-2, p. 131-148.
- Filley, A. C., Aldag, R. J. (1978), Characteristics and measurement of an organizational typology. *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No 4, p. 579- 580.
- Fiss, P. C. (2007), A set theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No 4, p. 1180- 1198.

- Freel, M.S. (2000), Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: the case of an English region, *Small Business Economics*, Vol. 15, No 1, p. 27-45.
- Garnier, G. (1973), *Compte rendu de: Penrose, E. (1971) The Growth of Firms, Middle East Oil and Other Essays*, Frank Cass & Co. Ltd, Londres, 1971, 336 p., *Études Internationales*, Vol. 4, No 4, p. 567-569.
- Gartner, W.B.A. (1989), Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, No 4, p. 47-68.
- Gasse, Y., et Carrier. C. (2004), *Gérer la croissance de sa PME*. Les Éditions de l'Entrepreneur, Montréal.
- Gibb, A. and Davies, L. (1990), In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, Vol. 9, No 1, p. 15-31.
- Glancey, K. (1998), Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*. Vol. 4, No 1, p. 18-27.
- Godener, A. (2002), PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels?, *Revue Internationale PME*, Vol. 15, No 1, p. 39-63.
- Greiner, L.E. (1972), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, Vol. 50, No 4, p. 64-73.

- Guegen, G. (2001), Environnement et management stratégique des PME : Le cas du secteur internet. *Thèse de doctorat*, Université de MontpellierI, ISEM, Montpellier, France.
- Gundry, L. et Welsch, H. (2001), The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises, *Journal of Business Venturing*. Vol. 16, No. 5, p. 453-470.
- Guyot, J.-L., Janssen, F. et Lohest, O. (2006), Facteur influençant la croissance de l'emploi des PME wallonne. *Actes du 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse.
- Guyot, J. L. et Van Rompaey, B. (2002), *Entrepreneuriat et création d'entreprise. Revue de littérature*, Ministère de la région wallonne, Division de la fonction publique.
- Halabisky, D., Dreessen, E. et Parsley C. (2004), *Growth firms in Canada, 1985-1999*, Industrie Canada, Small Business Policy Branch, Ottawa.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No 3, p. 63-76.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1993), Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 2, p. 75-84.
- Henninger-Vacher, M.C. (1999), *De l'approche contingente à l'approche configurationnelle*. Présenté lors de l'atelier doctoral du LIRHE, Université de Toulouse I, France.

- Herron, L., et Robinson, R. B. Jr. (1993), A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No 3, p. 281-294.
- Hessels, J., van Gelderen, M. et Thurik, R. (2008), Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, Vol. 31, No 3, p. 323-339.
- Holzl, W. (2009), Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries, *Small Business Economics*, Vol. 33, No 1, p. 59-75.
- Huot, P. et Carrington, C. (2006), *Profil de financement des petites entreprises : la PME à forte croissance*. Ottawa, Statistique Canada, No de catalogue Iu188-3/2005F.
- Ice, J.W. (2007), Strategic intent: A key to business strategy development and culture change. *Organizational Development Journal*, Vol. 25, No 4, p. 169-175.
- Industrie Canada. (2010), *Profil de croissance des entreprises canadiennes. Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Industrie Canada, janvier 2010, Ottawa.
- Janssen, F. (2002), Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. *Actes du 6^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, octobre 2002, HEC-Montréal.
- Janssen, F. (2003), L'impact de l'environnement sur la croissance de l'emploi : une étude empirique des PME belges. Université Catholique de Louvain. *Actes du Colloque d'Agadir de l'AIREPME*, Agadir, Maroc.

- Janssen, F. (2004), La conceptualisation de la croissance : l'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des critères interchangeables ? *Actes du 7^e congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, France
- Julien, P.-A. (1990), Vers une typologie multicritères des PME. *Revue Internationale PME*, Vol. 3, No 3-4, p. 411-425.
- Julien, P.-A. (1994), *Les PME : Bilan et perspectives*. Presses Inter-Universitaires. Québec, Canada.
- Julien, P.-A. (2000), Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs. *Actes du Congrès de l'Association internationale de management stratégique*, 24-26 mai, Montpellier, France.
- Julien, P.-A. (2001), Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz : comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 129-161.
- Julien, P.-A. (2002), *Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Julien, P.-A. (2005a), PME et développement territorial. In *Les PME : bilan et perspectives*, sous la direction de P.-A. Julien, Presses Inter-Universitaires, 3^e édition. Québec, p. 67-97.
- Julien, P.-A. (2005b), Théories économiques des PME. In *Les PME : bilan et perspective*, sous la direction de P.-A. Julien, Presses Inter-Universitaires, 3^e édition, Québec, p. 31-65.

- Julien, P.-A. (2007), *Management des PME : De la création à la croissance*, Éditions du Renouveau Pédagogique, Montréal.
- Julien, P.-A. et Lachance, R. (2001), Dynamic regions and high-growth SMEs: uncertainty, potential information and weak signal networks. *Human Systems Management*, Vol. 20, No 3, p. 237-248.
- Julien, P.-A., Morin, M. et Gélinas, J. (1998), L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1990 à 1996. *Cahiers de Recherche de l'Institut de recherche sur les PME.*, Université du Québec à Trois Rivières, 97-15-C.
- Julien, P.-A., Raymond, L., Abdul-Nour, G. et Jacob, R. (2004), The network enterprise: Ten years of experience at the Bombardier Chair, 1993-2003. In *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research: Volume 2, 2002-2003*, D. Watkins (Ed.), European Foundation for Management Development, Bruxelles, p. 278-298.
- Julien, P.-A., St-Jean, E. et Audet, J. (2006), Facteurs de discontinuité des PME à forte croissance. *Actes du 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse.
- Kabanoff, B. et Brown, S. (2008), Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: content, structure, stability, and performance., *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No 2, p. 149-171.
- Kemp, R., Verhoeven, W. et Kreijen, M. (2001), « La croissance et la décroissance des entreprises aux Pays-Bas », *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 189-210.

- Ketchen, Jr., D.J. (2003), An interview with Raymond E. Miles and Charles C. Snow. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No 4, p. 97-104.
- Ketchen, Jr., D.J., Thomas, J.B. et Snow, C.C. (1993), Organizational configurations and performance: A comparison of approaches. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 6, p. 1278-1313.
- Ketokivi, M.A. et Schroeder, R.G. (2004), Perceptual measures of performance: Fact or fiction? *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No 3, p. 247-264.
- Khiari, S. (2008), Les déterminants de la performance des jeunes entreprises innovantes (JEI): Quelles interrogations? De la pertinence du concept de co-alignement. *17^e Congrès de l'Association internationale de management stratégique*, Nice-Sophia Antipolis.
- Kirchhoff, B.A. et Phillips, B. D. (1989), Innovation and growth among new firms in the U.S. economy. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, Massachusetts, p. 173–188.
- Kolvereid, L. (1992), Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No 3, p. 209-222.
- Levratto, N. (2002), Diversité des mondes de production et des voies d'accès à la rentabilité des petites entreprises : une analyse par les cartes auto-organisatrices. *Actes du 6^e Congrès international francophone sur les PME et l'entrepreneuriat*, octobre, HEC-Montréal.

- Lindman, M.T. (2002), Open or closed strategy in developing new products? A case study of industrial NPD in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No 4, p. 224-236.
- Littunen, H. et Tohmo, T. (2003), The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. *Small Business Economics*, Vol. 21, No 2, p. 187-200.
- Littunen, H. et Virtanen, M. (2006), Differentiating growing ventures from non-growth firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 2, No 1. p. 93-109
- Lorrain, J. et Dussault, L. (1988), Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, Massachusetts, p. 150-164.
- Lorrain, J., Perreault, J. et Dussault, L. (1992), Marketing behaviors of new entrepreneurs specific to the start-up crisis: a longitudinal study. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 9, No 2, p. 30-39.
- Louali, H. (2003), *Évaluation du financement des PME au Maroc*. Ministère des finances et de la privatisation, direction de la politique économique générale, Rabat.
- Low, M.B. et MacMillan, I.C. (1988), Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, Vol. 14, No 2, p. 139-161.

- Lussato, B. (1977), *Introduction critique des théories d'organisation : Modèles cybernétiques, hommes, entreprises*. Édition Dunod, Paris.
- Marchesnay, M. et Carrier, C. (2005), Stratégie de la PME. In *Les PME Bilan et perspectives*, sous la direction de P.-A. Julien, Presses Inter-Universitaires, 3e édition, Québec.
- Mascarenhas, B., Kumaraswamy, A., Day, D. et Baveja, A. (2002), Five strategies for rapid firm growth and how to implement them, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, No 4/5, p. 317-330.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S., et Hinings, C.R. (1993), Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 6, p. 1175-1195.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. (1981), Toward A new contingency approach: the search for organizational gestalts, *Journal of Management Studies*, Vol. 18, No 1, p. 1-26.
- Miller, D. (1987), The genesis of configurations. *Academy of Management Review*, Vol.12, No 4, p. 686-701.
- Miller, D. (1996), Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No 7, p. 505-512.

- Miller, D. (1999), Notes on the study of configurations. *Management International Review*, Vol. 39, No 2, Special Issue, p. 27-39.
- Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi (2007), *Guide pratique du statut de la PME de croissance*, <http://www.gazelles.pme.gouv.fr/StatutPMEdCroissance.pdf>.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Miner, J.B. (2000), Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, No 1, p. 43-69.
- Moreno, A. M., et Cassillas, J. C. (2007), High growth SMEs versus non high growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, No 1, p. 69-88.
- Mustar, P. (2001), Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France. *Revue Internationale PME*. Vol. 14, No 3-4, p. 67-89.
- National Commission on Entrepreneurship. (2001), High-growth companies: Mapping America's entrepreneurial landscape, July 1, <http://ssrn.com/abstract=1260389>.
- Ndikumana, L. (2005), *Croissance externe de l'entreprise et performance boursière*. Thèse de doctorat présenté à l'Université de Louvain, Presse Universitaire de Louvain, Louvain.

- Nummela, N., Puumalainen, K. et Saarenketo, S. (2005), International growth orientation of knowledge-intensive SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, No 1, p. 5-18.
- OCDE. (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*. OCDE, Paris.
- OCDE. (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*. OCDE, Paris.
- OECD (2005), *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2005*, OCDE, Paris, <http://puck.sourceoecd.org/vl=380292/cl=28/nw=1/rpsv/scoreboard/index.htm>.
- O'Reagan, N., Ghobadian, A. et Gallear, D. (2006), In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs, *Technovation*, Vol. 26, No 1, p. 30-41.
- Oulhaj, L. (2004), Les parties prenantes de la relation de service : illustration à partir du secteur de l'aide à domicile. Recherche financée par la région wallone, Université Catholique de Louvain, *Les Cahiers de Cerisis*, No 20, novembre.
- Palmer, S.E. (1999), Les théories contemporaines de la perception de Gestalt. *Intellectica*, Vol. 28, No 1, p. 53-91.
- Papadaki, E., et Chami, Ch. (2002), *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*, Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, 52 p.
- Paradis, P. E. (2004), *Québec: Regard sur les PME*. Recherche de la Fédération Canadienne des Entreprises Indépendantes.

Parsley, C. et Halabisky, D. (2008), Profil des entreprises en croissance. Industrie Canada, Ottawa.

Passanen, M. (2006), SME growth strategies: A comparison of young and long-lived firms. *International Conference on Business and Information*, Singapore, July 12-14.

Raymond, L. et St-Pierre, J. (2004), Customer dependency in manufacturing SMEs: Implications for R&D and performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No 1, p. 23-33.

Raymond, L. et St-Pierre, J. (2005), Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No 6, p. 514-533.

Raymond, L. et St-Pierre, J. (2008), Conjuguer croissance et rentabilité: rêve ou réalité des PME/PMI. In *La performance en management: De la conception à la réalisation*, Cadiou, C. (dir.), Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p. 67-89.

Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010), R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification. *Technovation*, Vol. 30, No 1, p. 48-56.

Raymond, L. et St-Pierre, J. (2011), Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, à paraître.

Raymond, L., St-Pierre, J., Fabi, B. et Lacoursière, R. (2009), From the intent to the growth of manufacturing SMEs: An empirical study of strategic configurations,

Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, Entrepreneurship and Family Business division, Niagara Falls, Ontario, p. 1-17.

Raymond, L., St-Pierre, J., Fabi, B. et Lacoursière, R. (2010), Strategic capabilities for the growth of manufacturing SMEs: A configurational perspective, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 15, No 2, p. 123-142.

Riding, A. et Orser, B. (2007), *Les petites et moyennes entreprises du Québec : Profils de financement des petites entreprises*. Programme de recherche sur le financement des petites entreprises, Ottawa (www.pme-prf.gc.ca).

Rivard, S., Raymond, L. et Verreault, D. (2006), Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15, No 1, p. 29-50.

Roper, S. (1998), Entrepreneurial characteristics, strategic choice and small business performance. *Small Business Economics*, Vol. 11, No 1, p. 11-24.

Sanders, N.R. et Reid, R.D. (2001), Competitive strategies of high-growth manufacturers: survey results. *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 42, No 3/4, p. 1-6.

Smallbone, D., Leigh, R. et North, D. (1995), The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 1, No 3, p 44-62.

- Smith, N. R. (1967), *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*. East Lansing, MI: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.
- Stanworth, M. J. K. et Curran, J. (1973), *Management Motivation in the Smaller Business*. Gower Press, London.
- Starbuck, W. H. (1965), Organizational growth and development. In J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, p. 451-533.
- Starbuck, W. H. (1968), Organizational metamorphosis, *Proceedings of the Academy of Management*, p. 113-122.
- St-Jean, É., Julien, P.-A. et Audet, J. (2008), Factors associated with growth changes in “gazelles”, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 16, No 2, p. 161-188.
- St-Pierre, J., Audet, J. et Mathieu, C. (2003), *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire*, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- St-Pierre, J., Janssen, F., Julien, P.-A. et Therrien, C. (2005), Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux et internationaux. *LX^{es} Journées scientifiques de l'Agence universitaire de la Francophonie*, Cluj Napoca, Roumanie.
- St-Pierre, J. (1999), *La gestion financière des PME : théories et pratiques*, Presse de l'Université du Québec, Québec.

- Suisse Média (2008), *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises*. Dossier de novembre, <http://www.swissmedia.ch>.
- Trépanier, M. (2005), Collaborer pour innover : regard sur les caractéristiques des relations inter organisationnelles efficaces. *InfoPME*, Vol. 5, No 3, p. 1-8.
- Vallerand, J. Berthelot, J. S., et Morrill, J. (2008), Positionnement de la PME manufacturière canadienne face aux outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaires en administration » *Actes du 9e Colloque international francophone sur les PME et l'entrepreneuriat* - Louvain-la-Neuve Belgique.
- Van De Ven, A.H. et Drazin, R. (1985), The concept of fit in contingency theory, In *Research in Organizational Behavior*, B.M. Straw et L.L. Cummings (Eds.), Vol. 7, JAI Press, Greenwich, Connecticut, p. 333-365.
- Van Wymeersch, C., Debaise, M. (2000), La croissance des PME Wallonnes, étude exploratoire, Union Wallonne des Entreprises. *CeReFiM*, Wavre, Belgique.
- Venkatraman, N. (1989), The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No 3, p. 423-444.
- Verstrate, T., et Saporata, B. (2006), *Création d'entreprises et entrepreneuriat*. Les Édition de l'ADREG (www.adreg.net).
- Wee, C.H., Lim, W.S., et Lee. R. (1994), Entrepreneurship: a review with implication for further research. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 11, No 4, p. 25 – 49.

- Weinzimmer, L. (2000), A replication and extension of organisational growth determinants. *Journal of Business Research*, Vol. 48, No 1, p. 35-41.
- Wiklund, J. (1999), The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No 1, p. 37-48.
- Wissema, J.G. et Euser, L. (1991), Successful innovation through inter-company networks. *Long Range Planning*. Vol. 24, No 6, p. 33-39.
- Wolff, J.A. et Pett, T.L. (2006), Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No 2, p. 268-284.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. et Snell, S.A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27, No 6, p. 701-721.
- Woywode, M., et Lessat, V. (2001), Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne. *Revue Internationale PME*. Vol. 14, No 3-4, p. 17-43.
- Zaralis, G. (2001), Petites et moyennes entreprises à forte croissance et emploi dans le secteur manufacturier grec. *Revue Internationale PME*. Vol. 14, No 3-4, p. 211-239.
- Zhao, L., et Aram, J.D. (1995), Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No 5, p. 349-370.